

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL

PLAN DE REPOSICIONAMIENTO DE LA HOSTERÍA LOMA LARGA
EN CAYAMBE

DAYANA CAROLINA MÁRMOL ÁLVAREZ
DIRECTOR: Ing. FRANCISCO MOSCOSO

LINEA DE INVESTIGACION: PLAN DE MARKETING

QUITO, Febrero - 2019

DIRECTOR

Ing. Francisco Moscoso T., MBA

LECTORES

Ing. Juan Carlos Latorre, Mgtr.

Ing. Galo Sánchez, Mgtr.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quien siempre me dio la fuerza para levantarme cada día y salir adelante por mi futuro, a mi padre quien fue mi mayor apoyo en este arduo proceso, a mi familia que jamás me dejó rendirme ni en los momentos más difíciles y a mi profesor, que me apoyó en la construcción de este trabajo que hoy en día se convierte en el primer gran paso del resto de mi vida y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que hoy en día me otorga bases para emprender mi futuro.

DEDICATORIA

A Dios por ser quien siempre guio mi pasos y jamás soltó mi mano a pesar de caer muchas veces y sentir no dar más.

A mis tres ángeles que me cuidan desde el cielo Vicente, Laura y Gualberto; mis abuelos y mis mayores tesoros, a quienes prometí entregarles mi título de ingeniera y desde el cielo lo ven, gracias por ser mis seres de luz.

A la persona más importante, a mi abuela Tina, por ser mi apoyo y darme ganas de salir adelante cada día y por darme un motivo más para vivir.

A mi padre, mi hombre perfecto, que incontables días y noches me ayudó a cumplir cada uno de mis sueños, el hombre que me ayudó a dar mis primeros pasos y cada uno de mis saltos, gracias a él soy quien soy hoy en día. A mi madre y a mis hermanos que con amor me motivaron para siempre seguir adelante y jamás dejarme vencer, a levantarme después de cada caída y hacerme comprender que después de cada noche siempre hay un amanecer.

A mis tíos, primos y toda mi familia por siempre acompañarme en mis buenos y malos momentos.

A mis amigos, quienes son como hermanos, Katherine, Jorge, Angely, Andrea, Nicky, Douglas y Michu los cuales me apoyaron en distintas épocas de mi carrera universitaria, académica y moralmente, les dedico mi primer logro.

RESUMEN EJECUTIVO

La Hostería Loma Larga funcionó en sus primeros años bajo el nombre de Hostería Papagayo con una administración conformada por personal extranjero y orientada a posicionar a la hostería fundamentalmente en el turismo receptor, a través de aplicaciones digitales de reservas de uso internacional y también mediante relaciones con operados turísticos; y, como complementario el turismo interno a través de la publicidad generada por dichas aplicaciones y por su página web. La relación con operadores turísticos no tuvo éxito debido a que Cayambe no constituiría un destino de gran reconocimiento para captar turistas externos y porque la capacidad instalada era insuficiente para los volúmenes mínimos de pasajeros en la proporción que les haría atractivo al negocio. La nueva administración tiene la decisión de reposicionar a la Hostería hacia el turismo interno como estrategia principal de su crecimiento y consecuente mejora de ingresos. En ese contexto, se diseña un plan de marketing para ese propósito, con prioridad al marketing directo y material POP, se propone una estrategia de ajuste de precios de alojamiento para fortalecer el turismo interno en días de baja ocupación; y así, publicitar los otros servicios, el hermoso paisaje y las múltiples atracciones que ofrece la Hostería. Finalmente, se demuestra la viabilidad financiera de las acciones de marketing propuestas que deben ser complementadas con otras inversiones en infraestructura para obtener indicadores favorables de rentabilidad como el de Valor Actual Neto y de Tasa Interna de Retorno, obtenidos a partir de un flujo de ingresos y egresos.

Descriptores: turismo interno, marketing de servicios, posicionamiento en el mercado.

ABSTRACT

Loma Larga Hostel operated during its first years under the name of Papagayo Hostel with a management conformed by foreign staff who wanted to position themselves in the market mainly for the receiving tourism, through digital reservation applications of international use and also through strategic alliances with touristic operators; and, as a complement to domestic tourism through the advertising generated by these applications and its website. The relationship with operators has not been as expected, mainly because Cayambe would not be a destination of great recognition for external tourists and the installing capability is not enough to receive clients in the proportion required to become a successful business. The new management desires to reposition the establishment towards the internal tourism as the main strategy of its growth and the consequent improvement of the income. In this context, it is designed a marketing plan for that purpose, giving priority to merchandising through POP material. In addition, a strategy of accommodation price adjustment is proposed to strengthen domestic tourism in days of low occupancy; and thus, publicize the other services, the beautiful landscape and the many attractions offered by the Inn. Finally, it shows the financial viability of the marketing actions, which are complemented with other investments in the infrastructure to obtain favorable profitability indicators, such as the Net Present Value and the Internal Rate of Return, based on a report of its income and its expenses.

Key words: internal tourism; merchandising service; market positioning.

.

ÍNDICE

1. ANALISIS DEL ENTORNO

1.1	Introducción.....	1
1.2	Análisis Pest.....	8
1.2.1	Factores políticos.....	8
1.2.2	Factores económicos.....	10
1.2.3	Factores sociales.....	14
1.2.4	Factores tecnológicos.....	16
1.3	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	17
1.3.1	Poder de negociación con los clientes.....	19
1.3.2	Rivalidad entre competidores.....	20
1.3.3	Entrada de nuevos competidores.....	21
1.3.4	Poder de negociación con los proveedores.....	24
1.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	24
1.3.5.1	Actores Clave.....	25
1.4	FODA.....	26
1.4.1	Fortalezas.....	27
1.4.2	Debilidades.....	30
1.4.3	Oportunidades.....	31
1.4.4	Amenazas	32
1.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	33
1.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	36
1.7	Direccionamiento estratégico.....	39
1.7.1	Misión.....	39
1.7.2	Visión.....	39
1.7.3	Valores.....	39

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1	Direccionamiento del estudio.....	40
2.2	Objetivos del estudio de mercado.....	41
2.2.1	Modelo de investigación.....	43
2.3	Diseño de la muestra e instrumentos.....	44
2.4	Segmentación del Mercado y de la muestra.....	46
2.5	Diseño de la Encuesta.....	46
2.6	Planificación del trabajo de Campo.....	48
2.7	Desarrollo de la encuesta.....	50

3. PROPUESTA ESTRATEGICA

3.1	Interpretación del estudio.....	70
3.2	Actividades y responsables.....	71
3.3	Segmentación de Mercado.....	71
3.3.1	Segmentación geográfica.....	72
3.3.2	Segmentación demográfica.....	72
3.3.3	Segmentación psicográfica.....	73
3.3.4	Segmento Meta.....	74
3.4	Análisis del comportamiento del consumidor.....	75
3.4.1	Características que afectan el comportamiento del consumidor.....	77
3.5	Proceso de decisión de compra.....	80
3.6	Matriz Analítica de Formulación de Estrategias MAFE.....	81
3.7	Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz IE).....	85
3.8	Marketing Mix.....	86
3.8.1	Producto.....	88
3.8.2	Precio.....	89
3.8.3	Plaza.....	91
3.8.4	Promoción.....	93
3.8.5	Personas.....	95
3.8.6	Procesos.....	96

3.8.7 Physical Evidence.....	97
3.9 Estrategias de Negocio.....	98
3.9.1 Estrategias corporativas.....	99
3.9.2 Estrategias Competitivas y Funcionales.....	99

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Determinación de ingresos y egresos.....	100
4.2 Estimación de la demanda.....	100
4.3 Ingresos.....	108
4.4 Egresos.....	110
4.5 Flujo de Ingresos y Egresos.....	112
4.6 Indicadores de viabilidad financiera.....	113

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	116
---	-----

6. BIBLIOGRAFÍA.....	131
----------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividad Económica.....	8
Tabla 2: Crecimiento del PIB.....	10
Tabla 3: Clasificación CIIU 4.0 por Año.....	11
Tabla 4: Variables Económicas 2016- Ecuador.....	12
Tabla 5: Población Económicamente Activa por rama de actividad Cantón Cayambe (INEC, 2010).....	13
Tabla 6: Auto identificación de la Población (INEC, 2010).....	15
Tabla 7: Fuerzas de Porter.....	25
Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	31
Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	35
Tabla 10: Proceso de Investigación.....	43
Tabla 11: Proceso para la recolección de Datos.....	48
Tabla 12: Matriz Analítica de Formulación de Estrategias (MAFE).....	82
Tabla 13: Precios de Productos y Servicios.....	91
Tabla 14: Variaciones Mensuales de Ocupación.....	101
Tabla 15: PAX de Alojamiento.....	103
Tabla 16: Número total de Turistas.....	104
Tabla 17: Proyecciones de Alojamiento por tipo de turista.....	104
Tabla 18: Distribución de servicios proyectados en unidades.....	106
Tabla 19: Total de consumidores por año y por tipo de servicio.....	107
Tabla 20: Ingresos.....	109
Tabla 21: Total de Remuneraciones.....	111
Tabla 22: Flujo De Ingresos y Egresos.....	115
Tabla 23: Calculo del Valor Actual Neto.....	114
Tabla 24: Calculo del VAN (formula).....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento del CIIU.....	11
Figura 2: FODA de Cayambe.....	27
Figura 3: Análisis del Comportamiento del Consumidor.....	74
Figura 4: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	77
Figura 5: Nivel Socioeconómico de Personas en Ecuador.....	78
Figura 6: Pirámide de Maslow.....	79
Figura 7: Proceso de Decisión de Compra.....	80
Figura 8: Marketing Mix de Servicios (7P).....	87
Figura 9: Rótulos de la Hostería.....	92
Figura 10: Imagotipo de la Organización.....	93
Figura 11: Porcentaje de Ocupación respecto al mes de mayor demanda.....	101
Figura 12: Número de turistas por tipo de turista.....	105
Figura 13: Ingresos.....	110
Figura 14: Superavit Operacional.....	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	120
Anexo 2: Material publicitario de aplicaciones digitales internacionales, reservas.....	123
Anexo 3: Material fotográfico y publicitario.....	128

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 INTRODUCCIÓN

Los gerentes pueden analizar con mayor precisión la industria y el comportamiento del mercado en el que se desenvuelve su organización mediante un análisis del entorno; así también disponen de técnicas y herramientas de planificación, pronósticos y comparaciones externas (benchmarking) en procura de aumentar sus ingresos y generar mayores utilidades. En el sector turístico, como en todos los sectores económicos, es esencial analizar factores del macroentorno y el microentorno que actúan sobre la organización, sus oportunidades de crecer, las amenazas del mercado, sus principales competidores, las alianzas estratégicas y otros factores que influyen en la subsistencia y las posibilidades de crecimiento de la empresa.

El mundo del turismo ha evolucionado significativamente con el apoyo de la tecnología y depende del nivel económico de las personas las oportunidades de disfrutar de las variadas actividades y ofertas del sector; en la medida de la disponibilidad de recursos económicos las personas de forma individual, en familia, en grupo de amigos o en pareja destinan recursos para vacacionar, conocer nuevos lugares, adaptarse temporalmente a nuevas costumbres y hábitos de vida de la comunidad o sociedad visitada y disfrutar de la gastronomía, naturaleza y otros elementos importantes como son los alojamientos con sus respectivos servicios y comodidades que prestan.

Por otro lado, en el mundo de las comunicaciones el uso del internet crece y va ganando posición dentro del mercado para así realizar transacciones, contactar personar, promocionar distintos productos, entre otros aspectos que revolucionaron la manera de hacer negocios, de informar a la comunidad y establecer contacto directo e instantáneo entre ellas.

Los avances tecnológicos, económicos, entre otros, marcan la forma en la que se desenvuelve el mercado del turismo, la evolución de hoteles, hosterías, restaurantes y otros servicios. En ese contexto, se utilizará la herramienta de análisis del macroentorno PEST donde se identificarán los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que giran en torno a la hostería; entre los factores políticos se analizan factores ecológicos y legales. El análisis PEST es también llamado PESTEL cuando estos últimos factores se los categoriza de forma independiente (E= factores ecológicos, ambientales; y, L(factores legales); los factores demográficos son incluidos en los sociales; con esta herramienta se puede explorar la incidencia de dichos factores externos a la organización y por tanto ajenos a su control pero que influyen de manera directa e indirecta en el futuro de la misma.

El turismo nacional y el internacional constituyen un importante dinamizador de las economías locales, regionales y nacionales; consecuentemente, la oferta turística crece continuamente y su mercado de forma general es muy competitivo. Las potencialidades turísticas naturales, socioculturales, de entretenimiento y recreación de cada lugar combinadas con la cantidad y calidad de la oferta de servicios relacionados son decisorias para captar la preferencia del cliente.

El cantón Cayambe fue creado el 23 de Julio de 1883 y se ubica geográficamente al noreste de la Provincia de Pichincha, a 78 km de Quito, que se recorren en una hora con 15 minutos; sus límites son: NORTE: Provincia de Imbabura; SUR: Distrito Metropolitano de Quito; ESTE: Provincias de Sucumbíos y Napo; y, al OESTE: Cantón Pedro Moncayo; su división política cuenta con la parroquia urbana de Juan Montalvo y la Ciudad de Cayambe; y, con las parroquias rurales de Ascázubi, Cangahua, Olmedo, Otón, San José de Ayora y Santa Rosa de Cuzubamba. Adicionalmente, tiene una superficie de 1.350 km²; con una población de 85.795 habitantes de los cuales 39.028 habitantes son urbanos y 46.767 habitantes son rurales (INEC 2010).

La capital cantonal es la ciudad de Cayambe, situada a 2.830 m.s.n.m; la altitud del cantón se encuentra entre los 2.700 y 5.790 m.s.n.m; se habla español y en algunas comunidades indígenas del Pueblo Kayambi (Cayambi) se habla el Kichwa; la temperatura oscila entre 8° - 22° con humedad relativa cercana al 80%; el clima es frío-templado, se accede por el eje vial E35 (vía Panamericana Norte).

Cayambe también es considerado una zona ganadera, floricultora y agro-productiva por excelencia. Desde el inicio de la Colonia hasta el siglo XIX se establecieron grandes haciendas, las cuales, con la reforma agraria en 1963 que fue producto de la revolución de Tránsito Amaguaña y Dolores Cacuango, fueron asignándose a las comunidades locales bajo la figura de cooperativas agrícolas.

Según la Memoria Técnica del cantón Cayambe (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincia, 2013), el mismo posee una superficie de 119.946 hectáreas con distintos tipos de suelos, aptos y no aptos para el cultivo y la distribución de lo obtenido. Estos suelos se dividen en dos grupos los cuales a su vez se subdividen en 4 clases cada uno explicados a continuación:

- Tierras adecuadas para cultivos: Clase I: ocupa el 31,4%; Clase II: ocupa el 0,13%; Clase III: ocupa el 0,19%, y, Clase IV: ocupa el 8,44%. Este grupo es el más apto para cultivar y dar buenos usos al suelo.
- Tierras de uso limitado o no adecuado para cultivos: Clase V: ocupa el 1,09%; Clase VI: ocupa el 14,40%; Clase VII: ocupa el 11,83%; Clase VIII; 23,30%. Este grupo demuestra que las limitaciones que presenta el suelo aumentan progresivamente de manera que su uso se restringe a pastos y bosques de manera ligera y con un cuidado excesivo a los mismos.

Según se observa Cayambe es una tierra rica en suelos pero también posee limitaciones de este factor que aumentan progresivamente restringiendo la capacidad agrícola; se le considera una zona ganadera y agro-productiva por excelencia, lo que se refleja en las fincas floriculturas que aportan a una perfecta combinación entre el cultivo de flores con el turismo, los visitantes tienen la oportunidad de conocer las plantaciones de rosas donde pueden observar las etapas de la flor y la cosecha de la misma; sin olvidar que la rosa ecuatoriana es categorizada como la mejor del mundo. Otras actividades económicas que se privilegian constituyen las de comercio y turismo debido a las condiciones naturales e históricas culturales del entorno.

Cayambe se asienta en un valle rodeado de altas montañas y hermosos paisajes naturales; posee tradiciones, costumbres y lugares turísticos que lo convierten en un lugar lleno de magia y folclor andino. Dentro de las numerosas atracciones turísticas se destacan las siguientes:

- El nevado Cayambe, ubicado a 28 kilómetros del centro de la ciudad, es una de las atracciones más llamativas del cantón; es el único volcán del mundo que siempre posee nieve y uno de sus glaciares es atravesado por la Línea Ecuatorial. La Cascada de Cariacu nace del río Kuchikama en las faldas del volcán permite a sus visitantes relajarse en un lugar alejado de la civilización y escondido entre las montañas, para así contemplar la divinidad de la naturaleza en todo su esplendor con la caída de sus aguas limpias y transparentes que asombran a todos los turistas que la visitan. (Hostería Loma Larga, 2018). En la zona se encuentra la cascada de Los Mirlos, se llega en vehículo y a 30 km caminando se encuentra el refugio del nevado, en la zona destaca la chuquirahua (flor del andinista) y se pueden observar cóndores.
- Complejos Arqueológicos: Puntiatzil, es un patrimonio cultural donde el indígena ha celebrado las ceremonias por el solsticio; Pambamarca del pueblo Cayambi, 4705 m.s.n.m, a 4km de Cangahua; Quitsato donde se encuentra un reloj del Sol de 52 metros de diámetro con un poste central de 10 metros de altura.
- Mirador de Fátima en la parroquia de Ayora a solo 3Km de la ciudad de Cayambe; y, de Ugushpamba

- El Bosque de Buga en la Reserva Ecológica Cayambe-Coca, con y en éste el Camino del Cóndor.
- El Parque Nacional Cayambe Coca es un lugar ideal para quienes gustan de la naturaleza; es un lugar donde se pueden realizar caminatas largas, andinismo, campismo en todos sus alrededores y al final tomar un baño relajante en las Termas de Santa Catalina. En este parque se disfruta de páramos y humedales y de otros aspectos del entorno natural que permiten conocer más sobre la flora y fauna del lugar y de donde proviene una buena parte del agua que abastece a la ciudad de Quito.
- El monumento de piedra a la mitad del Mundo, situado a 10 minutos de la ciudad.
- Balneario la ruta del Venado, muy cercano al monumento del monumento a la Mitad del Mundo del cantón; dispone de piscina, turco, sala de eventos sociales, camping y restaurante subterráneo.
- Pucará de Quito Loma, a 3.782 m.s.n.m, la más grande construcción militar ancestral de la Sierra norte y pertenece a un gran complejo de varias fortalezas.
- El Tingo, balneario de aguas termales y minerales construida en 1930, situado a 1 km del río Pisque.
- Otras atracciones como el Castillo de Guachalá; Piscina de Aguas Termales "El Pisque"; Pesca Deportiva de trucha, Museo Municipal de las Culturas Cara y Panzaleo del Período 100 DC a 1534 DC; Tumba de Tránsito de Amaguaña, lideresa de los indígenas que participó activamente en la reforma agraria del siglo XX, Mirador de Otón; Túnel del ferrocarril.

Estas atracciones son, entre otras, los atractivos característicos de Cayambe donde los turistas se pueden recrear, disfrutar y alejarse de sus labores y hábitos diarios. Otra actividad que los turistas disfrutan y valoran en la zona es probar el tradicional y exquisito queso de hoja con bizcochos y manjar de leche.

Entre las principales atracciones deportivas se encuentran:

- El ciclismo de montaña en circuitos rodeados de naturaleza
- Andinismo, de preferencia al Nevado Cayambe
- Excursionismo recreativo en rutas aisladas y en el entorno natural
- Pesca deportiva en ríos o lagunas del sector
- Las cabalgatas en los alrededores del volcán son propias de la zona y generalmente realizadas con caballos que pertenecen a los propietarios de las tierras del sector.

La Unidad de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Plurinacional e Intercultural del Cantón Cayambe promueve que la comunidad nacional e internacional visite el cantón atravesado por la mitad del mundo y la ciudad de Cayambe en su calidad de cabecera cantonal.

Con estos antecedentes, se afirma que Cayambe es una tierra rica en gastronomía, flora, fauna, paisajes, atracciones turísticas y recreativas, entre otros atributos.

El entorno natural y cultural del sector lo aprovecha la Hostería Loma Larga que tiene como objetivo buscar la satisfacción del cliente por medio del turismo; proporciona el contacto con esos entornos a los turistas que desean vacacionar por unos días en este hermoso lugar; ofrece entretenimientos muy variados en sus servicios turísticos al interior de la propiedad cuya extensión es de 30 Ha y cuenta con 1200 m² de construcción; por ejemplo, ofrece parrilladas, paseos a caballo (los mismos que incluyen también a animales de raza y bien domesticados), café con bizcochos, entre otras muchas actividades por las cuales los turistas desean volver. El turismo receptivo aprovecha también paquetes turísticos a las atracciones cercanas.

La Hostería Papagayo fue el nombre con el que funcionó la Hostería en sus primeros años bajo la administración del establecimiento por personal extranjero; esa administración estableció acciones para posicionar a la hostería en el turismo receptor como principal estrategia a través de aplicaciones internacionales de reservas y también mediante relaciones con operados turísticos; y, como complementario, en el turismo interno mediante la publicidad generada por dichas aplicaciones y por su página web. La relación con operadores turísticos no fue satisfactoria puesto que de las referencias de la administración actual esos operadores manifestaron que Cayambe no constituía aún un destino de gran reconocimiento para captar turistas externos y tampoco era suficiente la capacidad instalada de la Hostería para los volúmenes mínimos de pasajeros en la proporción que les haría atractivo al negocio. No obstante, con las aplicaciones digitales de reservas de uso común a nivel internacional y nacional se logró, entre las hosterías de su categoría en el cantón, un reconocimiento muy satisfactorio respecto a los atributos y servicios que la Hostería ofrece. En función de los resultados globales obtenidos la razón social de la Hostería cambió a Loma Larga y su administración pasó a cargo de los propietarios del establecimiento quienes tienen la decisión de reposicionar a la hostería hacia el turismo interno como estrategia principal de su crecimiento y consecuente mejora de ingresos. En los 2 años de funcionamiento como Loma Larga, la administración de la hostería evidenció que el mercado objetivo para su crecimiento constituye el turismo interno en lugar del receptivo.

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas basada en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0), la hostería Loma Larga pertenece a:

Tabla 1: Actividad Económica

CÓDIGO	CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA
Sección/ División/ Grupo/ Clase		
I		ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS
I55		ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO
I5510		ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS
I5510.0		HOTELES Y ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS
I5510.01		Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

1.2 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST detalla los factores del macroentorno Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos de una industria en la cual se encuentran inmersas las organizaciones de un determinado sector; se denomina así por las siglas de los factores que lo conforman. En ese sentido, se analizará la industria turística, orientada a la actividad de alojamientos turísticos y, en lo posible, de manera específica en el cantón Cayambe.

1.2.1 FACTORES POLÍTICOS

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 evidencia la importancia del sector turismo en la economía nacional y como una de las principales estrategias de desarrollo del país, establece como prioritarias actividades generadoras de trabajo y mayores ingresos familiares como las artesanías, turismo, confección, servicios de apoyo y comercio a fin de generar encadenamientos y emprendimientos para el desarrollo local territorial.

El Ministerio de Turismo basa sus actividades en el mercado nacional y en el internacional. El “turismo doméstico interno” lo impulsa con “La Gran Feria Turística de Ecuador” cuyo propósito es visibilizar “el destino Ecuador” a todos los ecuatorianos para que viajen por el Ecuador durante todos los días del año con tráfico incremental interno favoreciendo a la industria turística y a los viajeros ecuatorianos. La política del Gobierno Nacional sobre días festivos está orientada a trasladarlos y juntarlos con el fin de semana o, si se producen en fin de semana, trasladarlos a los días viernes o lunes para producir feriados largos en los que se puedan desplazar los turistas a distintos destinos del país.

En relación con el mercado internacional la planificación nacional establece entre las Metas a alcanzar “Incrementar el ingreso de divisas por concepto de turismo receptor de US\$ 1,4 MM a US\$ 2,5 MM a 2021”.

El Ministerio de Turismo en el Reglamento General de Actividades Turísticas tiene clasificados a los alojamientos turísticos; en función de ello, el cliente puede diferenciar el tipo de alojamiento de su preferencia. El mencionado Reglamento clasifica a las Hosterías de la siguiente manera:

Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros; Subgrupo

1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas.

1.3.1. Hosterías Pertenece según la clasificación de alojamientos fijada por.

En el caso específico de Cayambe, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal tiene conformada la Unidad de Turismo a fin de impulsar que la comunidad nacional e internacional visite este cantón atravesado por la línea ecuatorial.

1.2.2 FACTORES ECONÓMICOS

La economía ecuatoriana durante el período del 2006 al 2014 mantuvo un crecimiento promedio importante del PIB de 4.3%, con la ayuda de los altos precios del petróleo en este período que apoyaron la inversión pública y la dinamización de la economía; y, cuyas fluctuaciones hasta el 2016 provocaron un estado de incertidumbre; aumentó el desempleo y subempleo de 6.5% y 18.8% respectivamente (Banco Mundial, 2017).

Tabla 2: Crecimiento del PIB

AÑO	PIB-TURISMO (MM)	PIB TOTAL (MM)	PARTICIPACION EN EL PIB
2010	1.031,31	56.481,06	1,83%
2011	1.092,76	60.925,06	1,79%
2012	1.136,12	64.362,43	1,77%
2013	1.190,94	67.546,13	1,76%
2014	1.200,42	70.243,05	1,71%
2015	1.185,40	70.353,85	1,68%
2016	1.114,97	69.321,41	1,61%

(Banco Central del Ecuador, 2018)

En relación con la actividad económica de Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías (I5510.01), los volúmenes de ventas anuales declaradas al SRI (formulario 104), desde el año 2011 hasta el 2017, son los siguientes.

Tabla 3: Clasificación CIU 4.0 por Año

AÑO FISCAL	CIU 4.0 I551001
2011	331.792.020
2012	364.472.604
2013	398.752.167
2014	431.896.638
2015	414.170.354
2016	354.354.138
2017	369.954.624

(Servicio de Rentas Internas, 2018)

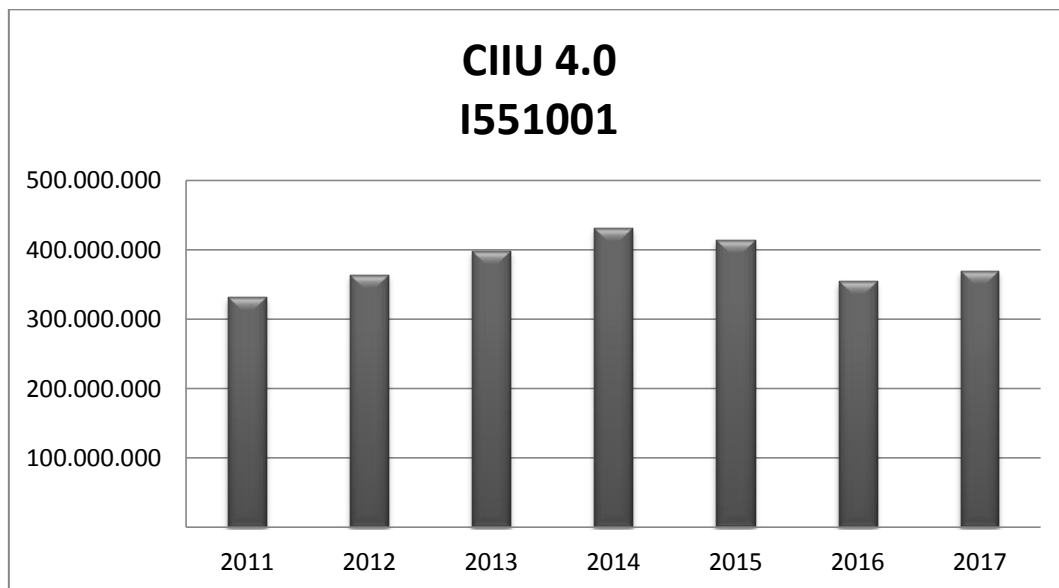


Figura 1: Crecimiento del CIU-I551001

En el gráfico se visualiza un crecimiento sostenido desde el año 2011 hasta el 2014, con una reducción en ventas hasta el año 2016, entre otros factores por la caída del precio del petróleo, los movimientos telúricos, los procesos electorales y el incremento de la actividad volcánica en el período, que afectaron a la economía nacional. Se observa una recuperación en el 2017 con tendencia al alza, lo cual es un factor positivo para la actividad.

El Censo Económico Nacional señala que en las ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS, la provincia de Pichincha registra 12.087 establecimientos que genera personal ocupado de 45.795 individuos.

Tabla 4: Variables Económicas 2016- Ecuador

Grupo/ División/ Sección	Empresas	Ventas (\$M)	Empleo
I550- ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS	852	410	15.941
I55- ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO	865	411	15.999
I- ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	2962	1.849	63.975
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	86.242	139.907	1.533.671

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

El porcentaje mayoritario de la Población Económicamente Activa (PEA) de Cayambe, por rama de actividad, corresponde a las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 43.47% del total de las actividades económicas; le siguen las actividades del comercio que incluyen a hoteles y restaurantes con un 13.65% del total; al contrastar esta última cifra con los porcentajes en las demás actividades se evidencia la importancia del sector.

Tabla 5: Población Económicamente Activa por rama de actividad Cantón Cayambe (INEC, 2010)

Rama de Actividad	PEA	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	16,746	43.47%
Comercio, hoteles y restaurantes	5,259	13.65%
Construcción	2,776	7.21%
Industrias manufactureras	2,729	7.08%
Transporte y almacenamiento	1,863	4.84%
Enseñanza	1,239	3.22%
Actividades de los hogares como empleadores	1,075	2.79%
Administración pública y defensa	843	2.19%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	725	1.88%
Otras actividades de servicios	499	1.30%
Actividades de la atención de la salud humana	489	1.27%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	426	1.11%
Actividades financieras y de seguros	191	0.50%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, agua, alcantarillado y gestión de desechos	163	0.42%
Artes, entretenimiento y recreación	91	0.24%
Explotación de minas y canteras	30	0.08%
Actividades inmobiliarias	27	0.07%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	8	0.02%
No declarado	3,345	8.68%
Total	38,524	100.00%

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10547>

Además, se comprobó con los datos de la PEA, que el comercio, la manufactura y el transporte han sufrido un cambio positivo significativo ya que muchas de estas industrias se encuentran también en auge, y de acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cayambe (2011) este cambio es derivado del sector floricultor.

El cantón se encuentra en constante expansión en el ámbito productivo, lo que incluso llega a reemplazar la producción ganadera por la florícola.

1.2.3 FACTORES SOCIALES

El ámbito geográfico del Cantón Cayambe perteneció al Pueblo Cayambi-Caranqui cuyos dominios se extendieron desde el río Chota al norte, hasta las riberas del río Guayllabamba al sur y entre las cordilleras Oriental y Occidental de los Andes.

El cantón posee varias fiestas propias de su pueblo como la Fiesta de Cantonización (23 junio), el Inti Raymi (21 junio), las Octavas (30 junio), las Oyanzas (21 septiembre) y las fiestas principales de Cayambe (29 junio).

En consideración a factores socioculturales del cantón, a partir 2014 se cambia el nombre del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Cayambe por Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIP). Esto evidencia la importancia y riqueza cultural de la zona.

Tabla 6: Auto identificación de la Población (INEC, 2010)

Auto identificación	Población	Porcentaje
Mestizo	52,042	60.66%
Indígena	29,057	33.87%
Blanco	1.636	1.91%
Afro ecuatoriano	1,261	1.47%
Montubio	895	1.04%
Mulato	577	0.67%
Negro	159	0.19%
Otro	168	0.20%
Total	85,795	100.00%

VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010, INEC

Por otra parte, la conectividad global transformó la forma de hacer negocios en todos los niveles territoriales; el internet se constituye en la práctica como otro servicio básico en los hogares y su uso por la población es generalizado; los dispositivos móviles y portátiles son de uso diario por casi todos los estratos de la población y en todas las edades, acentuándose la tendencia desde edades cada vez más tempranas.

El potencial cliente tiene información comparable al instante lo cual implica que cada vez es más exigente la competitividad entre las empresas para satisfacer sus necesidades. El cliente o consumidor está sujeto a los procesos de urbanización que viven las sociedades y a la consecuente afectación o reducción de la ruralidad, lo que genera que el individuo con su núcleo familiar valore el ambiente campestre y natural que se traduce en la necesidad de encontrar momentos y lugares que le brinden el esparcimiento y recreación deseados, un sano distanciamiento de sus hábitos de vida de las grandes ciudades.

En el análisis es esencial el factor demográfico, que estudia a la población en edad, género, raza, etc., combinar con otros elementos como sus preferencias y comportamiento de compra, puesto que así se constituyen los mercados. En el contexto internacional a las poblaciones las clasifican en tres grandes grupos que presentan características distintas y por lo tanto gustos exclusivos; estos son:

- a. Los primeros son los “Baby Boomers” que son personas nacidas entre 1946 y 1964, cuyos gustos son caros y son conocidos como estadounidenses adinerados,
- b. Los segundos son “La Generación X” que son personas nacidas entre 1965 y 1976, y son personas con altas tasas de divorcios de sus padres, un prudente enfoque económico y nos son materialistas ya que priorizan a la familia, y
- c. Los últimos que son “La Generación Y o Generación del milenio” que incluye personas desde 1977 hasta el año 2000 y son preadolescentes (entre 10 y 12 años), adolescentes (entre 13 y 18 años) y adultos jóvenes (entre 19 y 33 años) cómodos y adaptados a la tecnología.

Todas las personas, en su diversidad de gustos, demandan ser complacidos con los productos y servicios ofrecidos. En los tiempos modernos no son muchas las personas que piensan en tener una familia numerosa, hay quienes desean salir con su pareja a un lugar donde puedan estar solos y salir de la rutina.

1.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

El marketing digital impulsado mediante aplicaciones denominadas “apps” facilita el desarrollo del turismo a nivel global, regional y local. Así, la aplicación más popular es Tripadvisor con 100 millones de descargas; otra que tiene buena acogida es Trivago, con 10 millones de descargas; al igual que Foursquare y Despegar.com; que comúnmente combinan alojamiento, alimentación, transporte y otros servicios e información. Plataformas como www.trademap.com permiten el acceso a información en línea sobre actividades comerciales, exportaciones e importaciones, entre países, regiones o grupos de países facilitando los negocios internacionales.

En el Ecuador, en el sector turismo y dentro de éste lo relacionado con actividades económicas de alojamiento, una aplicación muy utilizada por potenciales clientes de todo el mundo es “GoRaymi”, con un promedio de 120.000 páginas vistas mensualmente. La aplicación del Ministerio de Turismo “Ecuador Travel” presenta información bilingüe sobre atractivos turísticos, cultura y actividades lúdicas de todo el país. Quito Turismo, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la aplicación gratuita “Guía Quito”, proporciona información de mapas, gastronomía, eventos y rutas turísticas en la ciudad. Otras ciudades, cantones o provincias también utilizan su propia aplicación para promocionar sus territorios. A estas aplicaciones se suman otras relacionadas con mapas y accesos a distintos servicios de gran utilidad para el viajero.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe puso al servicio de la población en general la aplicación móvil "Cayambe Turístico" con el propósito de impulsar el turismo y los servicios inherentes como son la ocupación de alojamientos y restaurantes. Los servicios que prestan las hosterías ofrecen Wifi gratuito y la forma de contacto entre estos negocios y el cliente tanto para reservaciones, pagos e información en general sobre los servicios ofertados se realizan a través del internet. Un buen número de clientes también requieren televisión por cable y acceso a las aplicaciones que brindan las televisiones SMART.

1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las fuerzas de Porter, de forma general, combina las distintas fuerzas que influyen en el microentorno empresarial y como resultado se obtienen conclusiones importantes que permiten visualizar la oportunidad que tiene un negocio en la actividad económica de estudio.

El poder de negociación de los clientes se combina también con las otras fuerzas como son la rivalidad de los competidores y la oportunidad de productos sustitutos, lo cual hace que las exigencias de los compradores cada vez mejor informados de todos los negocios similares en la actividad y de los servicios y precios que se ofertan, incluidos otros que pueden reemplazar el producto o servicio ofrecido; con lo cual las exigencias del consumidor se vuelven mayores al momento de requerir un mejor servicio o producto e inciden en la política de precios. Al no manejarse adecuadamente la combinación de estos factores puede llegar a ser un problema de crecimiento e incluso de subsistencia del negocio.

La amenaza de los productos sustitutos se refleja en empresas que sacan al mercado productos que pueden suplir la función del bien o servicio ofertado y posiblemente en condiciones ventajosas a las ofrecidas por la empresa, con la subsiguiente reducción de ingresos en la empresa.

La rivalidad entre los competidores se contrarresta con las ventajas que posee un producto o servicio sobre otro al ofertarse al mercado; de existir gran cantidad de competidores puede incluso producirse un mercado saturado, en los que se elevan los costos para captar la preferencia del cliente y obligan a aplicar nuevas y complementación de servicios.

La amenaza de los nuevos competidores es una fuerza que depende de las barreras de entrada al mercado. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. En esta fuerza pueden ser determinantes también las barreras de salida de la actividad.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la amenaza que generan los proveedores sobre la empresa por tener el poder de controlar e imponer condiciones en la entrega de los insumos que necesitan la empresa, lo cual obliga a ampliar el número de proveedores o incluso aplicar estrategias de integración hacia atrás para reducir el poder que los proveedores ostentan, usualmente en la fijación de precios y en la oportunidad y cantidad de entrega de insumos.

1.3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

En la actividad económica de “Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías”, se considera que esta fuerza del micro entorno es alta, debido a los siguientes factores:

- El cliente tiene facilidad de acceso a la información sobre precios y todas las condiciones del servicio que ofrece el establecimiento y la competencia de manera inmediata, al alcance de su dispositivo móvil (SmartPhones) o portátil, con múltiples opciones a su elección. El cliente tiene opción de quejas y de reclamos por una mala atención que brinde un establecimiento, lo cual se replica instantáneamente por medios digitales, tanto a nivel nacional como global.
- Los precios que se manejan en establecimientos de la misma categoría son similares en el ámbito geográfico de influencia.
- El poder de negociación de los clientes es alto. No obstante, puede ser atenuado por una prestación del servicio a su entera satisfacción como base para generar referidos y procurar que el cliente mantenga una relación duradera con el establecimiento por elementos diferenciadores en su prestación, es decir, cuando se articulen las actividades bajo conceptos de búsqueda de fidelización con la empresa.

En síntesis, en concordancia con las características de prestación de servicios la forma de establecer la preferencia, fidelización y referidos de los clientes es cuando se logra su satisfacción por el servicio obtenido, al cual se le puede denominar como el “momento de la verdad”; es decir, que la prestación del servicio con satisfacción plena del cliente es la única forma de contrarrestar esta fuerza, más aún si se considera las ilimitadas posibilidades de destinos en el país sobre los que puede realizar su elección. Este es un elemento sustancial para contrarrestar el poder de negociación del cliente.

1.3.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La oferta de alojamiento y de los servicios turísticos relacionados tiene de forma general un alto nivel de rivalidad. Sin embargo, las condiciones particulares y privilegiadas que determinados establecimientos ofrecen relacionadas con el entorno donde se localizan; la ubicación fuera de las grandes urbes pero a la vez cerca de ellas, acompañada con altos estándares en la prestación de servicios, son elementos distintivos que finalmente logran diferenciación y permiten afianzar la sostenibilidad financiera y el crecimiento de esta clase de negocios, reduciendo el nivel de rivalidad entre varios establecimientos existentes. El manejo de un rango de precios razonable y competitivo exige también niveles de gestión en la prestación del servicio con mayor preocupación en las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor; y, entre ellas, la de marketing para que el cliente conozca y otorgue valor a la propuesta del prestador del servicio de alojamiento.

A fin de determinar la rivalidad en el mercado la aplicación municipal “Turismo en Cayambe” la siguiente lista entre otras hosterías y hoteles los siguientes: Hacienda Molinos San Juan, Hostería las Cabañas de Napoles, Hostería Jatun Huasi, Hostería Mitad del Mundo Hotel, Hostal Miraflores Plaza, Hotel María Isolina; Hotel El Refugio, el Hotel Turismo; Hotel Cielo Azul, Hostal Cayambe, Express Hotel, Hacienda Guachalá, Hotel Herencias, Hotel Lindo Guachalá. Los hoteles en Cayambe mejor calificados en TripAdvisor son: Hosteria Loma Larga, Hacienda Guachalá y Laguacoto Hostería. Por lo expuesto, el nivel de rivalidad tiende a ser medio-alto.

1.3.3 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Según Michael Porter las seis barreras de entrada serán muy útiles si se aprenden a usar, “la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”; las barreras son las siguientes:

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos de producción en las empresas generan reducción de los costos unitarios, lo cual incide favorablemente en la competitividad en el mercado. Cuando se incrementa la producción, los costos fijos son mayormente distribuidos entre el volumen de bienes o servicios producidos. En las empresas productoras de bienes es mucho más importante el ahorro que puede obtenerse por descuentos en insumos o materia prima por parte de los proveedores, lo cual es menos aplicable en las empresas de servicios como el de hosterías.
- **La diferenciación de productos.** Un producto cuya diferenciación es percibida satisfactoriamente por el cliente permite que a la propuesta de valor ofrecida por la empresa el cliente le otorgue valor y decida su preferencia. La diferenciación puede basarse en la calidad y en las prestaciones que el bien o servicio provee al consumidor. Un servicio diferenciado en función del entorno natural, ubicación y calidad del servicio como el transporte y los paquetes ofrecidos es aplicable en la actividad económica de hosterías. Los servicios ofrecidos por Loma Larga no son fáciles de replicar por la ubicación y características del entorno que esta hostería ofrece.
- **Las inversiones de capital.** El capital constituye un aliado importante en las empresas; no obstante, algunas actividades económicas demandan mayor capital que otras para lograr la rentabilidad esperada. Es también indispensable en la mejora de productos y en la aplicación de políticas de crecimiento de la empresa, una empresa puede mejorar su posición con inversiones en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante otras empresas más pequeñas que tengan similar actividad. Esta barrera de entrada para el caso de Hosterías del nivel de Loma Larga es alta puesto que se debe disponer de terreno con grandes extensiones y ubicación privilegiada a más de la inversión en infraestructura, equipamiento y semovientes.

- **Desventaja de costos.** Esta barrera resulta ser desfavorable si en comparación con otras empresas que cuentan con costos más bajos de producción no se puede emular su precio. Es decir, que la empresa con costos de producción más bajos puede ser más competitiva que las demás. En el caso específico de la rama de hosterías se manejan rangos de precios en hosterías de la misma categoría; sin embargo, los costos pueden ser diferentes debido a condiciones propias de la ubicación, disponibilidad de servicios básicos y de insumos o recursos necesarios para la prestación del servicio; en hosterías establecidas cada vez se procura mayor control de costos en remuneraciones y en actividades de reservas mediante el marketing directo en lugar de las reservas por aplicaciones para este fin.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** De forma general, en empresas productoras de bienes cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los clientes acepten productos de otras empresas que no cuentan con ese acceso; aun cuando esto implicaría para las empresas tener que compartir un porcentaje de las ventas y la consecuente reducción de rentabilidad en general. Los servicios que realizan las hosterías de alta categoría se venden a través de intermediarios como son las agencias de viaje, operadores turísticos y aplicaciones de reservas digitales, quienes promocionan y publicitan a las hosterías. En turismo, este canal se utiliza frecuentemente para captar fundamentalmente el turismo receptor; mientras que para el turismo interno en términos de costos resulta más conveniente las ventas directas mediante el uso de redes sociales, página web y correo electrónico.
- **Política gubernamental.** Este aspecto puede o no favorecer la entrada de nuevos competidores. Las políticas gubernamentales inciden también en el desarrollo de las empresas existentes. Fundamentalmente se traduce en regulaciones legales; la política gubernamental y de los distintos niveles de gobierno como son los provinciales, municipales y parroquiales rurales son esenciales en el desarrollo de las distintas actividades económicas y muy evidentes en el sector turístico en temas de promoción, dotación de infraestructura básica y otros aspectos.

Los sectores económicos a los cuales los distintos niveles de gobierno apoyan tienen buenas oportunidades para su crecimiento y desarrollo, como es el caso del sector de turismo. Sin embargo, entre otras, las políticas salariales, tributarias y societarias, afectan al desarrollo económico de las empresas. La inestabilidad económica que puede generarse restringe la inversión y con ella el apareamiento de nuevos emprendimientos por los riesgos asociados, sobre todo si estos requieren de inversiones considerables para su implementación.

En el sector de alojamiento y específicamente para hosterías, entre las barreras de entrada que se consideran altas para la entrada de nuevos competidores se encuentran:

- Capital para inversión y mantenimiento de infraestructura y equipamiento.
- Personal calificado para la prestación del servicio y capacidad para cubrir las obligaciones laborales que se derivan.
- Cumplir con regulaciones estipuladas en el reglamento de Turismo según la categoría al que el negocio de alojamiento pertenece. En el caso de la Hostería Loma Larga es de 3 estrellas, es decir el máximo para su categoría
- Ubicación privilegiada en el entorno que puede constituirse como un elemento distintivo de difícil sustitución. En lo que corresponde a Loma Larga su ubicación es prácticamente inigualable.
- Caminos de accesos en buen estado
- Como se trata de un servicio, no es factible almacenar por lo que en caso de que la demanda del servicio no se concreta los riesgos financieros están presentes

Existen barreras de salida importantes puesto que en el caso de que se opte por esta solución las instalaciones, equipamiento y adecuaciones realizadas son prácticamente inútiles para otros fines económicos, lo cual representa una gran pérdida para el inversionista. A esto se añaden aspectos legales con implicaciones financieras como afrontar los problemas de índole laboral que habría que solventar. En ese contexto, la entrada de nuevos competidores se considera baja.

1.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Un servicio de alojamiento demanda de proveedores, comprometidos y calificados para satisfacer apropiadamente al cliente. El elevado número de proveedores de un negocio de alojamiento les obliga a mejorar su desempeño para permanecer como tales. Así, por ejemplo, los proveedores de servicios de transporte que apoyan a hoteles y hosterías están exigidos a ofertar seguridad, confiabilidad, puntualidad e incluso a capacitarse para continuar con su actividad.

En el sector turístico se cuenta con personal calificado en gastronomía, recepción, guías turísticos, limpieza, entre otros, por lo que se considera que el poder de negociación como proveedores es bajo. Para la movilización de turistas, en el caso de la ciudad de Cayambe, se dispone de varias cooperativas de taxis y transporte turístico, entre ellas la Cooperativa Velo Taxi, 3 de Noviembre, Monumental Cayambe S.A., Tabacundo y Tratapcu. La disponibilidad de alimentos y bebidas es abundante en el sector. En síntesis, se ratifica que en estos aspectos el poder de negociación es bajo.

1.3.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los múltiples destinos acompañados de distintos elementos distintivos que ofrecen hacen que el cliente pueda optar por varios tipos de alojamiento, el ecoturismo, el turismo de aventura u otras atracciones que no impliquen un tipo de alojamiento específico como el que ofrecen hosterías como la de Loma Larga para satisfacer su requerimiento de esparcimiento de sus actividades cotidianas generalmente ciudadanas y su interés de conocer nuevos lugares.

Una empresa debe ser capaz de utilizar sus fortalezas para su beneficio frente a sus competidores al momento de lanzar un producto al mercado u ofrecer un mejor servicio. Con este análisis se pueden diseñar nuevas estrategias para detectar nuevas amenazas por parte de los competidores y encontrar la mejor solución para el mismo. Según Porter (1982), “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

En síntesis, en el siguiente gráfico se observan los resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter para la industria de turismo en la actividad económica de alojamientos.

Tabla 7: Fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER		
	FUERZA	INCIDENCIA
1	Rivalidad entre competidores	MEDIO-ALTA
2	El Poder de negociación de los clientes	ALTA
3	Entrada de nuevos competidores	BAJA
4	El Poder de negociación de los proveedores	BAJA
5	Amenaza de productos sustitutos	ALTA

1.3.5.1 Actores Clave:

Entre los actores clave en las actividades de alojamiento son las empresas, sus proveedores de insumos y de servicios, intermediarios, competidores y clientes.

En el caso de la Hostería Loma Larga entre los principales actores se encuentra la alta gerencia, en este caso es el propietario, quien es el encargado de toda la organización gerencial, las finanzas, las compras de insumos para realizar los alimentos que la misma proporciona con un chef reconocido que atiende a los clientes con la preparación de la comida que será fundamental para determinar un importante nivel de creatividad y novedad en el servicio y los productos ofrecidos; otros participantes son los proveedores que suministran a la Hostería de los insumos para la preparación de la comida ofertada a los clientes.

Los clientes, conformados por parejas, familias, grupos de amigos y eventualmente individuos, que desean salir de la cotidianeidad para disfrutar del buen servicio que entrega la Hostería a sus clientes con el objeto de establecer relaciones duraderas con los clientes y que regresen con más personas; son quienes informalmente “cuentan acerca de la Hostería a sus compañeros”, le hacen publicidad en la página de internet y la promocionan en redes sociales.

Los competidores, que son otras hosterías del mismo nivel, centros de entretenimiento y lugares de hospedaje alejados de la ciudad para relajación de las personas; y, que inciden finalmente en la fijación de precios.

1.4 MATRIZ FODA

A fin de realizar el análisis FODA de la Hostería Loma Larga y como elemento informativo del entorno, se presenta información correspondiente al FODA del cantón Cayambe realizado por Gabriela Fernanda Benalcázar Játiva en su trabajo de titulación de tercer nivel en Economía denominado “Diagnóstico de la economía local, el caso del Cantón Cayambe Período 2000-2013 (2015)”, y que forma parte del Repositorio Digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:



Figura 2: FODA de Cayambe

1.4.1 FORTALEZAS

- Publicidad, reservaciones y calificación reconocida por los clientes, certificada por aplicaciones de prestigio global y nacional: TripAdvisor, asociado con Hoteles.com, Booking.com, Despegar.com y Expedia, lo valora entre los tres hoteles con mejor calificación de Cayambe, le otorga 4,5 estrellas/5
- La clasificación de alojamientos fijada en el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ministerio de Turismo indica que Loma Larga pertenece al Grupo 1.- Alojamientos Hoteleros; Subgrupo 1.3. Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas. 1.3.1. Hosterías; y, tiene 3 estrellas plateadas, la máxima en su categoría; posee instalaciones de primera que cuentan con:

- ✓ Excelentes acabados, muy bien mantenidas
 - ✓ Servicios principales: 5 habitaciones, restaurante, servicio de traslado al aeropuerto, terraza (mirador), recepción disponible las 24 horas, servicio de limpieza diario; Amplio terreno con caballos, jardines; biblioteca; caja de seguridad en la recepción; lavandería autoservicio, Área de picnic; Área para parrillas; desayuno completo gratis, wifi gratis, amplio estacionamiento gratis
 - ✓ Habitaciones, suites lujosas, hidromasaje, menaje impecable
- El servicio de restaurant es muy apreciado por el cliente. La comida es preparada por un chef profesional de reconocida trayectoria; éste es un elemento clave en la Hostería.
 - Las instalaciones prestan facilidades con seguridad y comodidad para realizar camping.
 - Terreno e infraestructura
 - ✓ 30 Ha en ubicación privilegiada
 - ✓ 1200 m2 de construcción
 - ✓ Suites y habitaciones con vista a la montaña o a la ciudad de Cayambe.
 - ✓ Áreas amplias de estacionamientos
 - ✓ Alejada del ruido de la ciudad, pero a tan sólo 10 minutos de ella en vehículo liviano.
 - ✓ Los propietarios combinan actividades agropecuarias con las actividades de la Hostería; esto favorece la disponibilidad y crianza de caballos que son ocupados por los clientes de la hostería para cabalgatas, uno de los principales atractivos del establecimiento. El cliente típico de la hostería aprecia las cabalgatas tanto cortas como en los alrededores del volcán Cayambe.
 - ✓ La hostería en los 2 últimos años evidencia un incremento del turismo interno y, dentro de éste, el que busca contacto con el entorno natural y cultural.

- Atracciones cerca de la hostería, que están al alcance de los huéspedes de la hostería, dentro de los denominados “paquetes turísticos”.
 - ✓ Parque central de Cayambe: 6,7 km
 - ✓ Iglesia de Cayambe: 6,7 km
 - ✓ Parque Yasnán: 6,8 km
 - ✓ Árbol El Lechero: 35,1 km
 - ✓ Plaza de los Ponchos: 37,5 km
 - ✓ Cascada de Peguche: 37,9 km
 - ✓ Parque Cóndor: 38,9 km
 - ✓ Zoológico de Quito: 43,2 km
 - ✓ Museo de las Culturas Cotocachi: 50 km
- Opciones de transporte:
 - ✓ Quito (UIO-A. Internacional Mariscal Sucre): 80 minutos en auto
 - ✓ Servicio de traslado al aeropuerto (ida y vuelta)
 - ✓ Servicio de traslado a lugares cercanos (cooperativas)

Otras fortalezas:

- Camino señalizado desde la vía principal, acceso vehicular para todo tipo de vehículo
- La política de aceptar mascotas es muy reconocida por buen número de clientes.
- Rango de precios muy competitivo, basados en tarifas promedio del sector.
- Tiene muy buena calificación en aplicaciones digitales de reservas, la primera en su categoría y sector geográfico, fundamentalmente del turismo receptivo. Esas aplicaciones promocionan y publicitan a la hostería también a nivel interno, es decir, que es muy buena propaganda para el segmento de clientes internos que deseen este tipo de servicio.

1.4.2 DEBILIDADES

- El pasajero o PAX (cliente alojado) al cual enfocó su estrategia de crecimiento perteneció al turismo receptivo cuyas reservas las realiza mediante aplicaciones digitales internacionalmente utilizadas con ese fin, las cuales implican pagos importantes (30% en promedio por reserva) a la aplicación digital por cada paciente que ha efectuado la reserva.
- En fines de semana, feriados y en general en épocas de alta demanda, la capacidad instalada en número de habitaciones es insuficiente. Existe una baja ocupación de domingo a jueves al contrario de los viernes y sábados o feriados.
- La habitación familiar es ocupada principalmente los fines de semana; en ocasiones se aceptan reservas de este tipo de alojamiento para menos de 4 personas.
- No tiene planificado un posicionamiento adecuado en el turismo interno aun cuando evidencia ser el segmento de mayor crecimiento para la Hostería y que actualmente constituye la mayor parte de los ingresos por alojamiento.
- Los espacios de entretenimiento para niños son escasos, muchos turistas han sugerido nuevos espacios.
- No dispone de piscina. Una hostería competidora dispone de esta infraestructura. El costo de mantener y de construir una piscina cubierta es demasiado elevado para el uso previsto por la administración de la hostería.
- La venta se realiza con aplicaciones digitales de reservas, redes sociales, muy poco aún por correo electrónico; las posibilidades de alianzas o venta con intermediarios turísticos son muy limitadas y de alto costo para la hostería.

1.4.3 OPORTUNIDADES

- El sector turismo está en crecimiento y constituye un elemento fundamental en la estrategia de desarrollo del Gobierno Nacional. El turismo interno está siendo potenciado por el Ministerio de Turismo y otras instancias del Gobierno Central al igual que lo es por los otros niveles de gobierno (provincial, cantonal y parroquial rural)
- Promoción de la actividad turística por parte del Gobierno Nacional y de los otros niveles de gobierno.
- Crecimiento de la industria turística receptiva y del turismo interno. El turismo receptivo tiene una meta importante dentro del Plan Nacional de Desarrollo; los distintos niveles de gobierno impulsan actividades dirigidas a fomentar el turismo interno.
- Inversiones de otros niveles de gobierno en infraestructura física y proyectos de desarrollo que contribuyen a las diferentes industrias y dentro de ellas al turismo.
- El ecuatoriano gasta en restaurantes y en alojamiento alrededor del 4,4 % de sus ingresos
- Nivel de uso de TIC a nivel nacional en aumento
- Bajo poder de negociación de los proveedores de insumos para la actividad.
- El turista interno busca un paquete integral que combine naturaleza, salir de la rutina transporte, alojamiento, especialidades gastronómicas, seguridad, buena atención, seguridad, paz, compartir en familia pareja o amigos, trato como en casa, etc., a fin de aprovechar sus cortos períodos de estancia en una hostería.

- Barreras de entrada importantes para hostería (inversión inicial alta, ubicación privilegiada, extensión considerable de terreno, condiciones del entorno natural favorables, vías de acceso en buen estado, disponibilidad de servicios básicos, etc.) proporcionan un cliente satisfecho que refiere a otros y retorna a hosterías de su preferencia

1.4.4 AMENAZAS

- El país evidencia cambios en normativa, políticas fiscales y tributarias recurrentes lo cual afecta la toma de decisiones de inversionistas y también del potencial cliente.
- La estabilidad política eventualmente es afectada e incide en incertidumbre para el consumidor
- Alto poder de negociación de los compradores
- Alto número de sustitutos
- Agencias de viaje y operadores turísticos promocionan prioritariamente otros destinos con mayor aceptación.
- Rivalidad de los competidores es alta
- Decrecimiento de la economía

Salvo casos fortuitos o de causa mayor no se vislumbran otras amenazas que puedan ser significativas.

1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	SUB-TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
Promoción de la actividad turística por parte del Gobierno Nacional y de los otros niveles de gobierno	0,07	3	0,21	Capacidad instalada de primera, hostería muy reconocida, tiene conciencia de la importancia de planificar y determinar exitosamente las estrategias de marketing, pero la promoción gubernamental es a nivel nacional no sólo para Cayambe. El Gobierno Municipal impulsa la actividad.
Inversiones de otros niveles de gobierno en infraestructura física y proyectos de desarrollo	0,05	3	0,15	Mejoras en el cantón o parroquia pueden ser aprovechados en la oferta de servicios. Apoya a la actividad el mejoramiento integral del cantón pero este apoyo es incremental de largo plazo.
El ecuatoriano gasta en restaurantes y en alojamiento alrededor del 4,4 % de sus ingresos	0,08	4	0,32	El comportamiento del cliente en cuanto a hábitos de consumo puede ser aprovechado al ampliar las estrategias de marketing para captar más turistas internos
Crecimiento de la industria turística receptiva y del turismo interno	0,07	4	0,28	La creciente demanda del turismo puede ser aprovechada para elevar el nivel de ocupación de la hostería, aprovechar su capacidad instalada y llegado el caso hasta las potencialidades de ampliación de la hostería. Los propietarios disponen de capital propio para inversiones en el negocio.
Nivel de uso de TIC a nivel nacional en aumento	0,1	4	0,4	La hostería puede utilizar herramientas tecnológicas, marketing digital para dar a conocer su oferta de servicios dirigida a fortalecer la atención del mercado interno. Dispone de internet, TV Smart y Wifi
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,05	4	0,2	La empresa puede calificar y elegir entre varios proveedores de insumos que tienen bajo poder de negociación

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFI- CACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
El turista interno busca un paquete integral que combine naturaleza, salir de la rutina transporte, alojamiento, especialidades gastronómicas, seguridad, buena atención, seguridad, paz, compartir en familia pareja o amigos, trato como en casa, etc.) a fin de aprovechar sus cortos períodos de estancia en una hostería.	0,12	4	0,48	La oferta de servicio de la hostería cubre las expectativas del cliente con estas preferencias. La empresa está consciente de que se requieren mayores entretenimientos para niños.
Barreras de entrada importantes para hostería (inversión inicial alta, ubicación privilegiada, extensión considerable de terreno, condiciones del entorno natural favorables, vías de acceso en buen estado, disponibilidad de servicios básicos, etc.) proporcionan un cliente satisfecho que refiere a otros y retorna a hosterías de su preferencia	0,1	4	0,4	Las barreras de entrada para este tipo de negocio son altas, la hostería tiene un buen reconocimiento de sus clientes nacionales y extranjeros por lo que es difícil nuevos competidores en su nivel y ámbito geográfico. Existen condiciones naturales, de infraestructura y de servicio al cliente que sostienen su ventaja competitiva
AMENAZAS	PESO	CALIFI- CACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
Alto poder de negociación de los compradores	0,1	3	0,3	El reconocimiento del cliente permite enfrentar esta amenaza, el cliente refiere a otros y retorna a la hostería
Alto número de sustitutos	0,09	2	0,18	Existen varios sustitutos en entretenimiento, pero no en las prestaciones que le caracterizan a la hostería; sin embargo, el cliente también consume ese otro grupo de atracciones, visita a las playas u otro tipo de hosterías con diferentes actividades lúdicas para niños como son piscinas temperadas.
Agencias de viaje y operadores turísticos promocionan establecimientos específicos	0,06	1	0,06	Loma Larga no vende sus servicios por agencias u operadores turísticos, las posibilidades de trabajo conjunto son limitadas.

AMENAZAS	PESO	CALIFI- CACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
Rivalidad de los competidores alta	0,06	3	0,18	La rivalidad se reduce con elementos distintivos en la prestación del servicio; como la ubicación privilegiada y los paseos a caballo en un entorno natural. La hostería está reconocida en aplicaciones internacionales como TripAdvisor, Booking.com, encabeza lista de preferencias en el sector por lo que la rivalidad ha tenido una buena respuesta empresarial.
Decrecimiento de la economía	0,05	3	0,15	Este factor no afectará mayormente en las ventas debido al segmento al que está dirigido el plan de marketing al que también se suma el tamaño del negocio.
	1,00		3,31	

Una calificación de 3,31 indica que la respuesta empresarial a los factores externos identificados es muy buena para aprovechar las oportunidades de la industria y contrarrestar las amenazas. En conclusión, el análisis externo respecto a la oportunidad de negocio para el crecimiento de la Hostería Loma Larga presenta muy buenos resultados.

1.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
Publicidad, reservaciones y calificación reconocida por los clientes, certificada por aplicaciones de prestigio global y nacional	0,12	3	0,36	TripAdvisor, asociado con Hoteles.com, Booking.com, Despegar.com y Expedia, lo valora entre los tres hoteles con mejor calificación de Cayambe, le otorga 4,5 estrellas. Esta calificación le ayuda en la captación de nuevos clientes. Puede realizarse un campaña de marketing directo informando al potencial cliente esta importante calificación.
Terreno e infraestructura de primera categoría, buena extensión, ubicación privilegiada, en la propiedad hay actividad agropecuaria	0,18	3	0,54	Aprovechar la ubicación y la capacidad instalada promocionando una de sus competencias distintivas como cabalgatas en la propiedad y en alrededores del Nevado, gracias a la disponibilidad de caballos y también la observación de otros animales de granja; la arquitectura de la hostería permite vistas panorámicas del volcán y de la ciudad. El ambiente permite aceptar mascotas.
Acceso vial para todo tipo de vehículo en buen estado y señalizado	0,03	4	0,12	El acceso vial señalizado hacia la cima de Loma Larga es ideal y funcional; ambienta al cliente con el entorno que busca; sale de zonas urbanizadas a un empedrado que tiene naturaleza a los dos lados del camino y pasa por una florícola.
Servicio de transfer a aeropuerto y acceso a movilización en servicio de taxi	0,07	2	0,14	La demanda del turismo receptivo como del interno de otras ciudades distantes del país pueden ser aprovechadas para elevar el nivel de ocupación de la hostería. El turista externo valora el servicio de transfer y los paquetes turísticos que la Hostería ofrece
Rango de precios muy competitivo	0,07	4	0,28	La hostería tiene capacidad financiera para ajustar sus precios en función del mercado. Los clientes han mostrado su criterio el cual corresponde a la estrategia de más por menos.

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
El PAX externo al cual se enfocó realiza sus reservas mediante apps para ese fin que cobran un 30% de la tarifa en promedio por reserva.	0,06	3	0,18	Las apps son un canal publicitario muy importante y seguirá en uso; el nuevo enfoque de la hostería es hacia el PAX interno y mediante otros medios.
En días y épocas de mayor demanda, la capacidad instalada en habitaciones es insuficiente.	0,15	4	0,6	Los propietarios de la empresa tienen capital propio para cubrir las inversiones que sean necesarias para ampliar el número de habitaciones.
La habitación familiar se ocupa fines de semana; en ocasiones se aceptan reservas de este tipo de alojamiento para menos de 4 personas	0,03	3	0,09	Seguirá en uso principalmente fines de semana; con nuevas habitaciones de menor capacidad se evitan reservas para menos de 4 personas por habitación.
Los espacios de entretenimiento para niños son escasos, muchos turistas han sugerido nuevos espacios.	0,06	3	0,18	La hostería puede incorporar juegos para niños afines al tipo de hostería, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes; no se considera viable una piscina.
No dispone de piscina como alguna otra hostería competidora	0,02	2	0,04	Hay suficientes balnearios de aguas termales en la zona, el clima es frío-templado, incrementaría los costos. Se diseñan los paquetes turísticos considerando esos balnearios de requerirlo el cliente

DEBILIDADES	PESO	CALIFI- CACIÓN	SUB- TOTAL	Capacidad de Respuesta empresarial
Las ventas se realizan mediante apps de reservas, redes sociales, muy poco aún por correo electrónico las posibilidades de alianzas o venta con intermediarios turísticos son muy limitadas y de alto costo para la hostería.	0,08	4	0,32	Es posible profundizar las ventas a través de redes sociales e impulsar el marketing directo dirigido al turismo interno, no se visualiza como opción las agencias u operadoras de turismo. Demanda esfuerzo de marketing sostenido a largo plazo.
Muy baja promoción sobre todo en el mercado de turismo interno	0,13	3	0,39	Requiere incrementar su estrategia de marketing para incrementar su ocupación por turista interno
TOTAL	1,00		3,24	

La calificación de evaluación de factores internos es de 3,24 lo cual implica que la empresa tiene la posibilidad de ocupar todas sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades de buena forma.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de entornos realizado, es decir del macroentorno con el PEST y del microentorno con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, a los cuales se añaden los resultados de las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI), la oportunidad de negocio para reposicionar a la hostería hacia el turismo interno es viable.

Este modelo tiene por objetivo conocer la misión, visión y los valores de la organización para así saber a qué se dedica, hacia donde quiere ir y los valores sobre los cuales está basada la misma. Por ejemplo, la Hostería Loma Larga no tiene bien definidos estos tres aspectos fundamentales, pero gracias al análisis anterior los podremos definir a continuación:

1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.7.1 Misión

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de esparcimiento de la rutina cotidiana de nuestros clientes en un ambiente rodeado de naturaleza y las atracciones que le proporciona una hostería.

1.7.2 Visión

Ser el referente de hostería tanto para el turismo receptivo como el interno promocionando las potencialidades turísticas de Cayambe y su maravilloso entorno.

1.7.3 Valores

Los valores son los principios morales y éticos de la empresa como los que se presentan a continuación:

- Equidad hacia los clientes externos.
- Profesionalismo al dar lo mejor y atender a nuestros clientes.
- Trabajo en equipo para alentar y estimular la participación y ofrecer un mejor servicio.
- Compromiso con la organización al cumplir con nuestra misión y mantenernos obligados en hacer realidad la visión de la empresa.
- Responsabilidad social ya que nos encontramos en un entorno socio-económico con el cual estamos interactuando permanentemente.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DIRECCIONAMIENTO DEL ESTUDIO

El estudio de mercado está dirigido a la obtención de información relacionada con un problema u oportunidad específicos; y, se articulará con el desarrollo de información proveniente de otras fuentes como son los registros internos de la empresa e incluso con la denominada inteligencia de marketing que consiste en la recopilación de información en revistas, libros, páginas web, eventos, entre otras, propia o de la competencia, lo cual permitirá en su conjunto la toma de decisiones gerenciales.

En resumen, el estudio de mercado es aquel que se encarga de buscar obtención de información relacionada con la ocurrencia de ciertos eventos que afectarán directa e indirectamente a la empresa, con el fin de orientar decisiones sobre la gestión, expansión, precios de los servicios ofrecidos, satisfacción e insatisfacción de los clientes, caracterización y determinación de la calidad de la oferta y la demanda que giran en torno al problema u oportunidad.

Según varios autores como Kinneary y Taylor, Philip Kotler y The American Marketing Association (AMA) “La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información.”

La investigación de mercado es una parte del marketing que consiste en la obtención y análisis de datos con el fin de transformarlos en información que resulte de utilidad para la resolución de problemas. (Kotler, 1998)

La investigación de mercados es el proceso sistemático de recopilar, registrar y analizar aquellos datos relacionados con los problemas de comercialización de bienes y servicios que sirve a la empresa para la toma de decisiones. En otras palabras, es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing. (Taylor, 1998).

Sobre esta base, el capítulo abordará la recopilación y procesamiento de la información de mercado relacionada con la hostería Loma Larga e intervienen en este proceso los objetivos del estudio, el diseño de la muestra e instrumentos, la segmentación del mercado, la aplicación de estos instrumentos y la tabulación e interpretación de resultados.

2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

El proceso de estudio de mercado determina en su inicio los objetivos de la realización de dicho estudio, el cual guarda relación con los problemas u oportunidades, opciones o alternativas de decisión que se buscan identificar y los usuarios de dicho estudio.

Al realizar un estudio de mercado se analiza la posibilidad de expandirse, de incrementar, mantenerse o disminuir el volumen del producto o el servicio ofrecido y la forma en la que la empresa se desenvuelve en un mercado competitivo. De esta manera, es consistente con tres grandes grupos de objetivos: de gestión, de mercado y expansión. Los objetivos de gestión orientados a conocer el valor que otorgan sus recursos humanos y las capacidades internas para mejorar la ocupación actual y enfrentar una probable expansión de la empresa; los objetivos de mercado ayudan a determinar el nivel de satisfacción de los clientes y los precios a los cuales se venden los productos y servicios; y los objetivos de expansión que determinan la conveniencia y los elementos o factores que necesita la empresa para hacerle frente a la expansión.

Al referirse al tema en estudio, es decir, con el reposicionamiento de la Hostería Loma Larga ubicada en Cayambe, los objetivos del estudio de mercado están dirigidos a obtener información que proporcione directrices en la toma de decisiones respecto a la posibilidad de captar mayor número de clientes e incluso ampliar el negocio, con la caracterización de las preferencias del cliente, la identificación del nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido, incluida la infraestructura disponible y los precios que dicho cliente tendrá disposición a pagar.

La información recabada ayudará al personal que trabaja en la Hostería como son el chef, el contador, el personal encargado del manejo de los caballos, orientará a la correcta utilización de las redes sociales como Facebook u otros medios publicitarios, advertirá el nivel de satisfacción de los clientes, identificará nuevos elementos que podrán añadirse o deberán suprimirse en la prestación del servicio actual, aún con la privilegiada posición que le concede TripAdvisor a la Hostería Loma Larga, destacando que esta plataforma que compara los precios y calidad de distintas ofertas turísticas es muy reconocida y usada a nivel nacional e internacional.

Es de interés de la Hostería ser competitiva económicamente, utilizar sus recursos en corto tiempo para proporcionar un mejor servicio para entregárselo al cliente final. En ese sentido, el propósito de la investigación es determinar los elementos susceptibles de mejora en la prestación del servicio actual y las posibilidades de expansión en función de las preferencias del cliente. Para el efecto, es importante determinar los aspectos con los cuales se tiene la satisfacción del cliente; caracterizar al tipo de cliente del establecimiento y los beneficios que esperan obtener los clientes en su visita a la Hostería.

2.2.1 Modelo de investigación

Kinnear y Taylor generaron un modelo de investigación (2000) que ayuda a la investigación de mercados a generar una mejor y más eficiente toma de decisiones mediante una serie de pasos denominada “Proceso de Investigación” que se detalla a continuación:

Tabla 10: Proceso de Investigación

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Recolectar datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

(Kinnear, 1998)

Por un lado, éste modelo de investigación tiene por objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido por la Hostería mediante la selección de una muestra específica con el diseño de una encuesta, que servirá para indagar las necesidades de los clientes y así poder valorar el servicio que ofrece la misma.

2.3 Diseño de la muestra e instrumentos

La manera correcta de elegir una muestra es analizando el tipo de cliente que hace reservaciones en la Hostería de manera frecuente o esporádica para así poder salir de cotidianidad de sus vidas y gozar de destinos turísticos y atracciones que produzcan placer en las personas que los visitan.

Existen 4 elementos principales que deben constar para que exista un intercambio de bienes y servicios entre el ofertante y el cliente: demandantes, oferentes, productos/servicios y precios; y, en función de estos poder seleccionar la muestra deseada.

El primer factor crucial es la demanda, en este caso demanda turística y como afirma la ley de la demanda “Cuanto mayor sea el precio de un bien, menor será la cantidad demandada del mismo y viceversa”. Los factores que afectan a la demanda de la Hostería Loma Larga son gustos y preferencias de los clientes como un buen trato a los mismos, la buena comida ofrecida por la Hostería, espacios amplios y recreacionales, etc.; el precio de las habitaciones, paquetes promocionales, comida, y más; la publicidad que se demuestra en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp o en páginas como TripAdvisor, Hoteles.com, Booking.com, Despegar.com y Expedia; y, otros como el clima; la Hostería ofrece un clima fresco en la cima de la montaña; entre otros. (Apuntes de Turismo, 2013)

El segundo factor lo constituyen los oferentes, es decir es la oferta o más específicamente la “oferta turística”. Esto lleva a visualizar a la competencia; los principales competidores de Loma Larga son la Hostería Guachalá y la Hostería San Luis de Tabacundo, las cuales brindan servicios similares, como son las cabalgatas, paseos por Cayambe, comida extraordinaria, juegos de mesa, fogatas, entre otros. (Apuntes de Turismo, 2013).

El tercer factor son los bienes/servicios u ofertados que en caso de la Hostería Loma Larga está caracterizada por el trato “como en casa” al huésped, la ubicación con vistas panorámicas destacables de la ciudad y del nevado Cayambe, la infraestructura que la misma posee como son sus amplios campos en un terreno de 30 Ha y la elegante y cómoda edificación que utiliza para alojar a sus huéspedes; servicio de restaurant con un chef muy reconocido por sus habilidades culinarias, entre otros; aspectos a los cuales se suma un precio de los servicios que guarda relación con la eficiencia en su prestación; la administración de la hostería concibe que mientras menos sea su costo de “producción” el beneficio a obtener será mayor. Por otra parte, se cuenta con una imagen de marca bien posicionada en aplicaciones digitales como TripAdvisor y otras páginas de internet. (Apuntes de Turismo, 2013)

La ley de la oferta comenta la relación directa que existe entre el precio y la cantidad ofrecida del mismo, por lo tanto, si el precio de un bien aumenta el mismo será más rentable para su producción, como consecuencia su oferta será mayor. Los bienes y/o servicios ofertados y la competitividad de la empresa están regidos directamente con el último factor que es el precio de los mismos; a mayor precio menor venta del producto; a menor precio mayor tendencia a la adquisición del servicio.

Los factores que inciden en el intercambio de bienes y servicios serán considerados en el diseño de los instrumentos para la recolección de datos que serán aplicados a una muestra representativa. Por otro lado, se realizará una encuesta de la muestra suficientemente representativa, fundamentalmente seleccionada de la base de datos de los clientes de la Hostería Loma, complementada con la aplicación de la encuesta a otras personas que no han visitado la Hostería y a quienes se les informará previamente sobre las características generales del lugar y del servicio ofrecido, con el fin de recolectar, procesar y analizar los datos que nos lleven a los mejores resultados de la investigación y orienten la toma de decisiones de los propietarios de la empresa sobre las posibilidades de ocupación y expansión.

2.4 Segmentación del Mercado y de la muestra

La segmentación del mercado es el proceso de dividir al mercado mismo, que es un grupo de individuos con gustos y necesidades de adquirir un bien o servicio para su satisfacción, en grupos con características similares para ser comparados entre sí. Es necesario segmentar un mercado en distintas partes, para de esta manera poder seleccionar aquellos que se asemejan al cliente habitual de la Hostería, de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas, así generar una estrategia para llegar al mercado meta.

La adecuada segmentación de mercado tendrá una estrecha vinculación con la composición de la muestra. Se considera que el potencial cliente pertenece a un segmento socioeconómico medio y hacia alto; y, determinar los gustos y preferencias del cliente con el objeto de definir el segmento meta.

2.5 Diseño de la Encuesta

Una vez analizada la muestra a encuestar para analizar la satisfacción del cliente se detalla la posible encuesta a realizar con su respectivo análisis de cada pregunta.

De manera general la encuesta está diseñada en los siguientes campos:

- a) Datos generales del encuestado como son los rangos de edad, ingresos familiares y vínculo social con las personas con quien viaja, esto es, familia, pareja, amigos e incluso individualmente; frecuencia de visita a hosterías/hoteles.
- b) Información general para conocer la satisfacción del cliente respecto a la atención del personal, la infraestructura, la percepción sobre la distribución de las distintas áreas funcionales como la de recepción ,bar- restaurant, parqueadero, sala de estar, áreas para caminatas, habitaciones, áreas de camping- picnic- parrilla; las características de prestación del servicio respecto a estado y mantenimiento de instalaciones, limpieza, ubicación, seguridad, señalización en la vía de acceso,

calidad y variedad en la prestación de las instalaciones, entre otras, que determinan la predisposición del socio de recomendar o no la Hostería a otros potenciales clientes.

- c) Medios por los cuales conoció el cliente de los servicios ofertados por Loma Larga, en caso de haber visitado previamente sus instalaciones
- d) Caracterización de las preferencias del cliente, con el objeto de determinar específicamente las posibilidades de ofrecer servicio de restaurant sin que el cliente pernocte en la hostería, la potencialidad de promover a que el cliente haga uso de áreas de camping- picnic- parilla; y, evidentemente, el uso del alojamiento en habitaciones normales o suite con jacuzzi; además de conocer otros gustos y necesidades del cliente que orienten su adecuada atención y ganar su preferencia mediante una selección de las características y servicios de su elección para visitar la hostería.
- e) La predisposición de los precios a pagar por los servicios ofrecidos

La Hostería Loma Larga no se caracteriza por clientes que vayan todos los fines de semana, sino más bien tiene por objetivo brindar el mejor servicio a sus clientes para que regresen con mayor frecuencia, fidelizarlos y que compartan su experiencia con sus conocidos.

La satisfacción del cliente es lo primordial al momento de hacer una encuesta de satisfacción, por lo que esta pregunta demuestra si el servicio ofrecido tuvo buena acogida en el cliente; si lo tuvo se impulsa la fidelización del cliente para de esta manera impulsar relaciones duraderas y contar con referidos mediante comentarios a sus conocidos sobre la experiencia memorable, además de que se pueda mejorar el mismo y de esta manera captar nuevos clientes. Entre el fin de estas preguntas está el conocer el segmento de clientes según sus condiciones económicas y preferencias acordes con las posibilidades y características de la oferta de la Hostería. (Véase Anexo 1)

2.6 Planificación del trabajo de Campo

La razón de planificar el trabajo de campo radica en la preparación y realización de las actividades de campo en la recolección de información que proporcionen información valiosa en la toma de decisiones.

En el levantamiento de encuestas, se visitará a la Hostería y se encuestará a los visitantes que están haciendo uso de la misma; se accederá a la base de datos disponible en la hostería a fin de contactar con personas que hayan hecho uso de las instalaciones; se seleccionará a personas de una posición socioeconómica media y hacia alta que no conozcan de la Hostería de la ciudad de Quito y visitantes a la ciudad de Cayambe, se les explicará el giro del negocio y sus características para luego proceder a la entrevista; todo esto con el fin de evitar entrevistados que puedan distorsionar los resultados deseados.

Tabla 11: Proceso para la recolección de Datos

1	Formación de equipos de trabajo de campo	Personas seleccionadas con el fin de realizar encuestas, recoger datos, conversar con los clientes, entre otros.
2	Preparación del trabajo de campo	Esta etapa del proceso consta de las siguientes partes: <ul style="list-style-type: none">• Investigación bibliográfica• Contacto con personal interno y externo a la organización• Preparación de formularios de campo• Preparación de itinerario de acceso• Preparación del material
3	Trabajo de campo	El trabajo de campo se divide en dos etapas las cuales a su vez poseen subgrupos que detallan su uso: <ul style="list-style-type: none">• Entrevistas• Observaciones (entorno y competencia)

A continuación, se presentan los resultados de la tabulación de las encuestas para que sobre esa base se diseñe la propuesta de intervención en la hostería y fundamentalmente lo relacionado con dar a conocer a los clientes su propuesta de valor; es decir, su plan de marketing que consolide su crecimiento.

Al momento de realizar el estudio de mercado se pudo observar que la mayor cantidad de personas que conocen la hostería lo han hecho por medio de Facebook que es una red social de uso muy común en el mercado interno y externo; y, en la cual, la página https://www.facebook.com/HosteriaLomaLarga/?ref=br_rs ofrece información detallada de los atractivos y beneficios que obtienen al realizar una reservación en la hostería como son los paquetes “Promoción Full Day” que cuenta con parrilladas, cabalgatas y más; “Promoción Camping” que contiene alimentación, fogata entre otras, así como otras promociones aplicables en feriados, videos descriptivos del lugar y más detalles. También se llega a la página colocando las palabras “Hostería Loma Larga Cayambe” en su buscador.

Existen otras redes sociales como WhatsApp e Instagram las cuales a pesar de no tener la misma acogida de Facebook proveen información a los posibles visitantes de la Hostería al momento de enviar cadenas con promociones que existen en ese momento, los precios de las habitaciones, o también al subir estados en fotos o videos en WhatsApp; o promocionar la misma mediante Hashtags (#) en Instagram y hacerlos virales para así trasladarse a Facebook donde se suelen hacer las demandas directas a la Hostería.

Entre otras cosas, las encuestas indicaron que Booking.com es la empresa e-commerce de mayor efectividad y por tanto de preferencia de la Hostería Loma Larga; en esta se visualiza si la habitación deseada se encuentra disponible para la fecha en la que el cliente la solicita y en su mayor parte esta página es utilizada mayormente por extranjeros que provienen de Estados Unidos, Francia, Brasil, Argentina entre otros países.

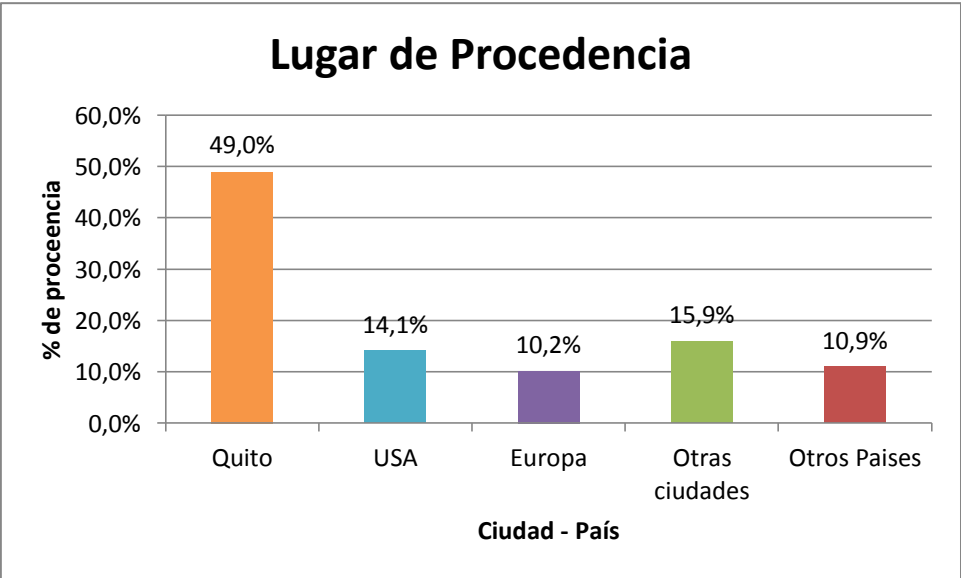
Con lo analizado anteriormente, se detalla la encuesta a continuación, la misma que se encuentra debidamente cuantificada, tabulada e interpretada para tomar las correctas decisiones en la Hostería y así poder generar la más óptima propuesta de valor para obtener una mejor estabilidad en el mercado y fidelizar a los clientes.

2.7 Desarrollo de la encuesta

1. DATOS DEL ENCUESTADO:

1.1 Lugar de procedencia

Lugar de procedencia		%
Quito	188	49,0%
USA	54	14,1%
Europa	39	10,2%
Otras ciudades	61	15,9%
Otros Paises	42	10,9%
Total	384	100%



Interpretación:

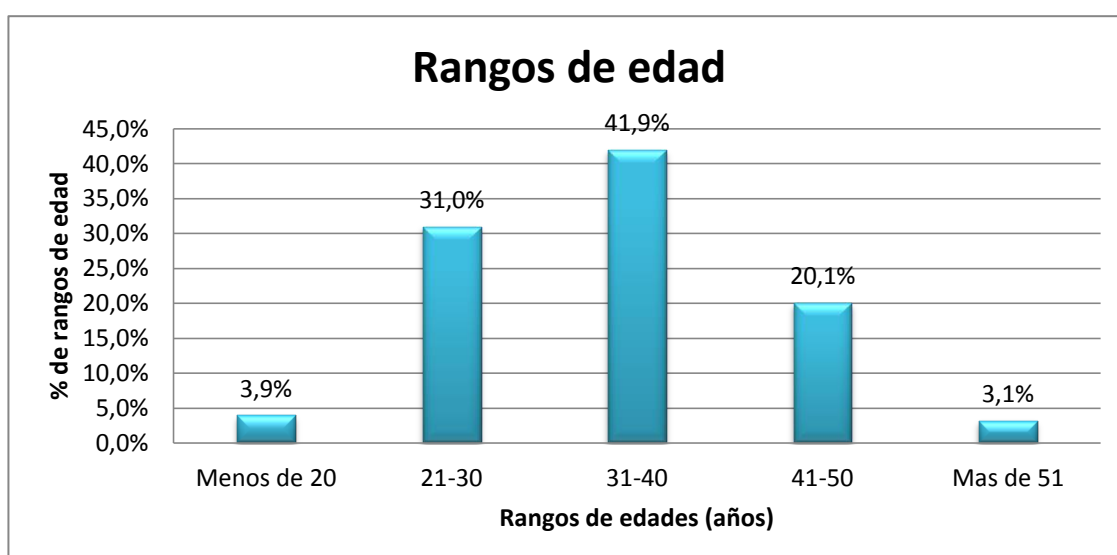
Dentro del país, el mayor grupo de personas tienen su residencia en Quito y ocupan el 49% de la población encuestada, demostrando que únicamente del 15% provienen personas del resto de ciudades del país como Riobamba, Loja, Otavalo y Esmeraldas.

Fuera del país, se demuestra que en total se abarca un 35,2% entre países como Estados Unidos (USA), Francia, Brasil, Argentina, entre otras; y de acuerdo con la administración del establecimiento esta cifra es consistente con sus visitantes.

1.2 Marque con una X o resalte la casilla que corresponda

Edad (años)

Edad (años)	Número	%
Menos de 20	15	3,9%
21-30	119	31,0%
31-40	161	41,9%
41-50	77	20,1%
Más de 51	12	3,1%
Total	384	100%

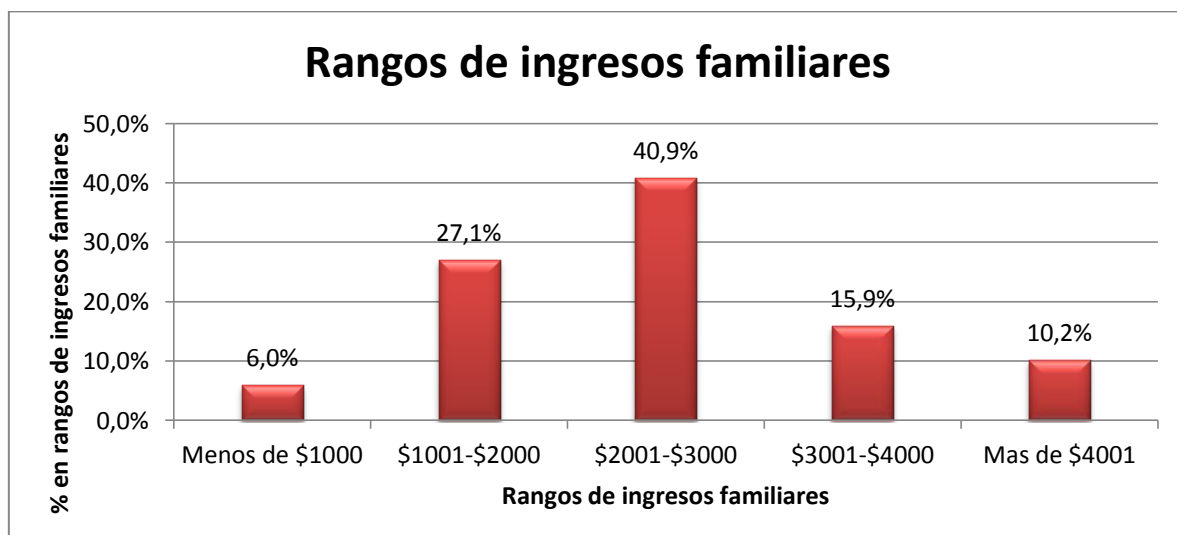


Interpretación:

El mayor grupo de población muestral se identificó entre los 21 y 40 años de edad con un 72,9%. De acuerdo con la administración del establecimiento esta cifra es consistente con sus visitantes.

Ingresos familiares (\$)

Ingresos familiares (\$)	Número	%
Menos de \$1000	23	6,0%
\$1001-\$2000	104	27,1%
\$2001-\$3000	157	40,9%
\$3001-\$4000	61	15,9%
Más de \$4001	39	10,2%
Total	384	100%

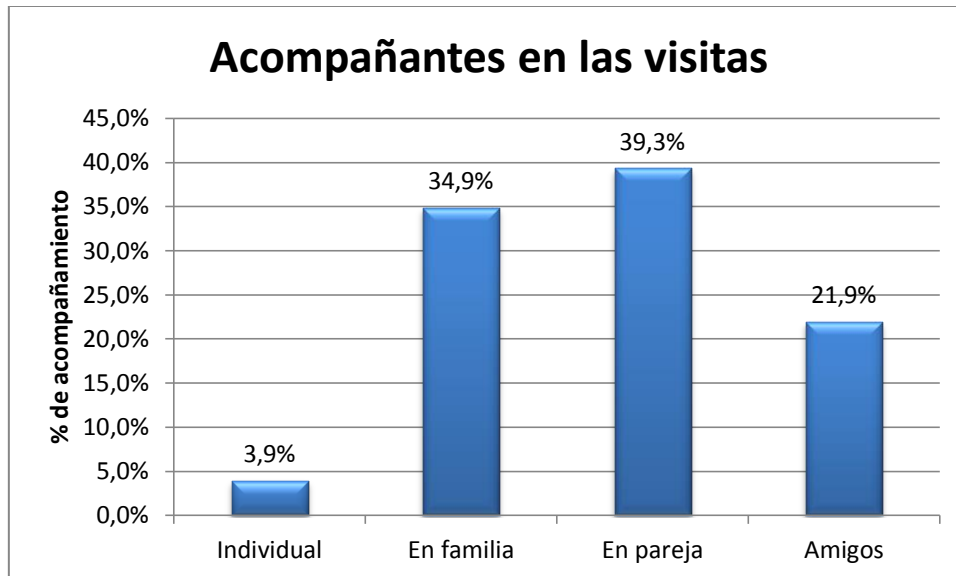


Interpretación:

Entre el grupo de clientes que aprecian los servicios del tipo de hostería con las características de Loma Larga, se identifica que un 68% de sus potenciales clientes tienen ingresos entre \$1001 y \$3000, predominando con un 40,9% el rango de \$2001 a \$3000; y, con un 67% de clientes con ingresos superiores a \$2000.

Su visita la hace

Su visita la realiza	Individual	15	3,9%
	En familia	134	34,9%
	En pareja	151	39,3%
	Amigos	84	21,9%
Total		384	100,0%



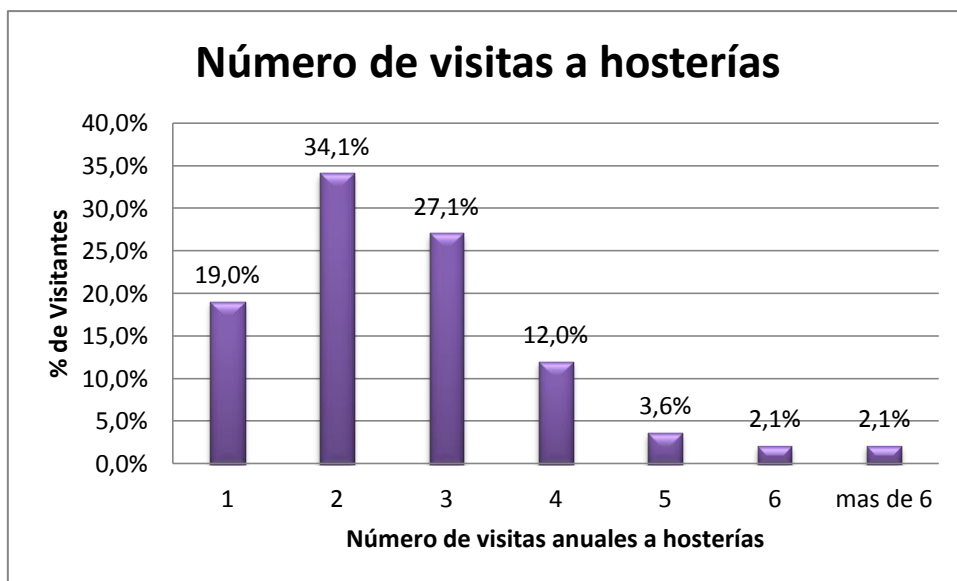
Interpretación:

Los resultados del estudio de mercado denotan que el 39,3% de personas prefieren viajar con pareja ya sea para pernoctar o solo para pasear debido a que es más simple hacer una reserva para pocas personas que para un grupo grande; sin embargo, existe un gran número de personas que viajan en familia y abarca el 34,9% de la población encuestada debido a que las familias suelen viajar de paseo juntas cuando ya tienen hijos dándole prioridad a eso. Por otra parte, la administración de la hostería ha señalado que dentro del grupo de familias hay parejas con hijos pequeños interesadas en una habitación normal o una suite y que solicitan que se les adecue una cama adicional.

Viajar con amigos distintos lugares se ha vuelto algo muy común en estos días debido al bienestar y placer que sienten al poder compartir con sus compañeros una experiencia inolvidable al ir a una montaña, a la playa, a otro país y más; dado que esto abarca un 21,9% de la población prioritariamente de jóvenes. Finalmente existe un 3,9% de personas que viajan solas, caso no muy común, pero que suele ser por motivos de trabajo o de relajación personal.

1.3 Frecuencia de visitas a Hosterías:

No. de Visitas	Visitas anuales por cliente	%
1	73	19,0%
2	131	34,1%
3	104	27,1%
4	46	12,0%
5	14	3,6%
6	8	2,1%
más de 6	8	2,1%

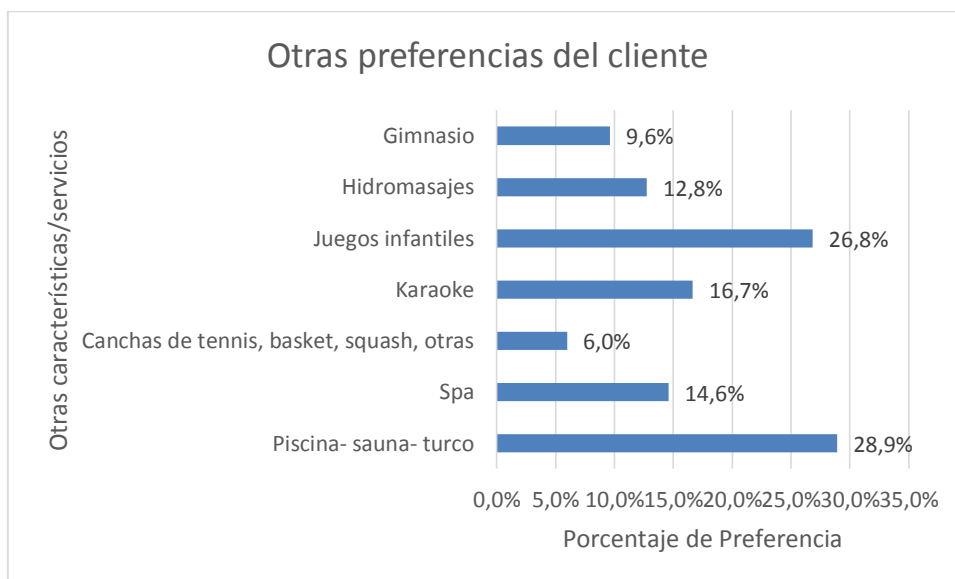
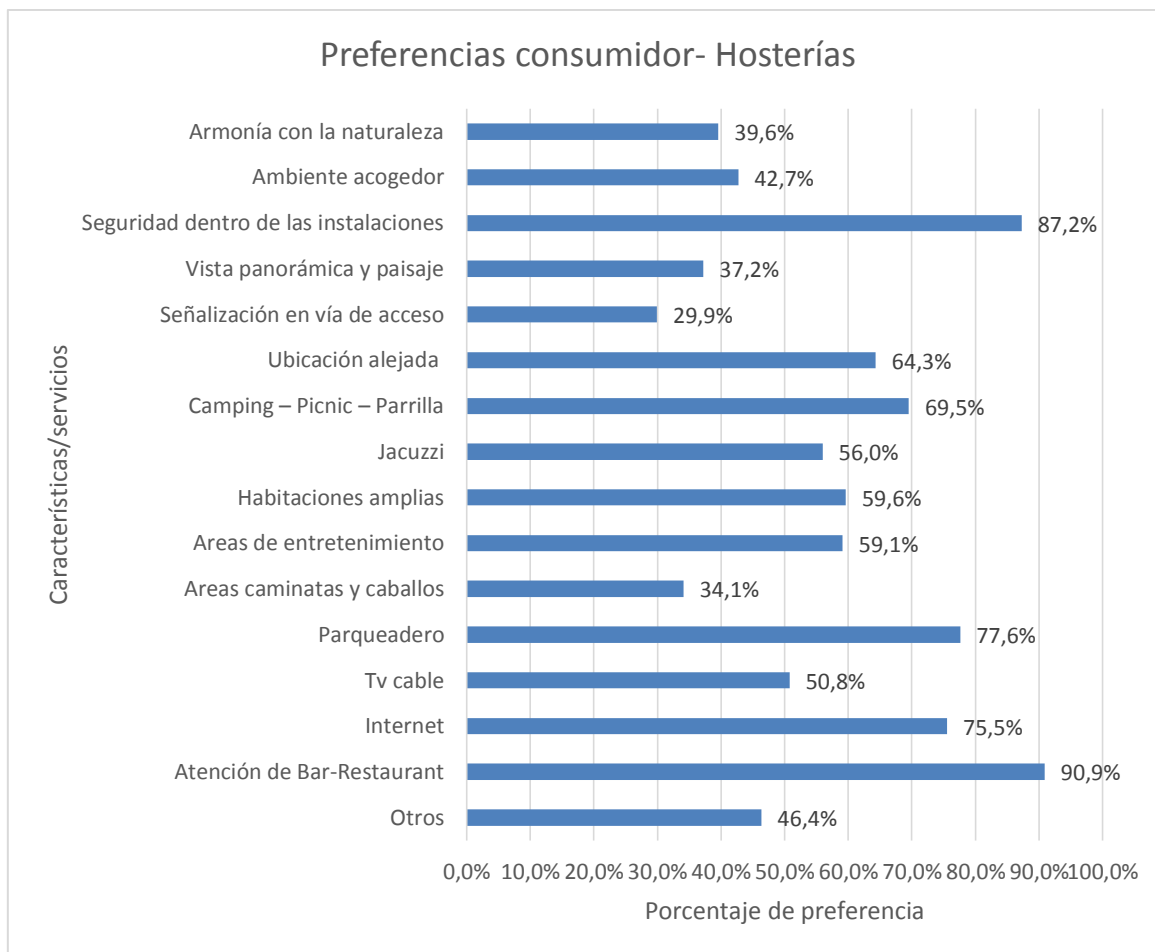


Interpretación:

Se tiene un 80,2% de visitantes que no exceden de 3 visitas al año a hosterías; no obstante, un 4,2% registra visitas recurrentes. Por otra parte, también se estableció que el porcentaje de visitantes a la Hostería Loma Larga es de un 5,6% de los encuestados fuera de la hostería y que no corresponden a los encuestados de la base de datos.

2. CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS/ SERVICIOS CONSIDERA NECESARIAS EN UNA HOSTERÍA:

Características/ servicios	Preferencias	%
Atención de Bar-Restaurant	349	90,9%
Internet	290	75,5%
Tv cable	195	50,8%
Parqueadero	298	77,6%
Áreas caminatas y caballos	131	34,1%
Áreas de entretenimiento	227	59,1%
Habitaciones amplias	229	59,6%
Jacuzzi	215	56,0%
Camping – Picnic – Parrilla	267	69,5%
Ubicación alejada	247	64,3%
Señalización en vía de acceso	115	29,9%
Vista panorámica y paisaje	143	37,2%
Seguridad dentro de las instalaciones	335	87,2%
Ambiente acogedor	164	42,7%
Armonía con la naturaleza	152	39,6%
Otros	178	46,4%
Piscina- sauna- turco	111	28,9%
Spa	56	14,6%
Canchas de tennis, basket, squash, otras	23	6,0%
Karaoke	64	16,7%
Juegos infantiles	103	26,8%
Hidromasajes	49	12,8%
Gimnasio	37	9,6%



Interpretación:

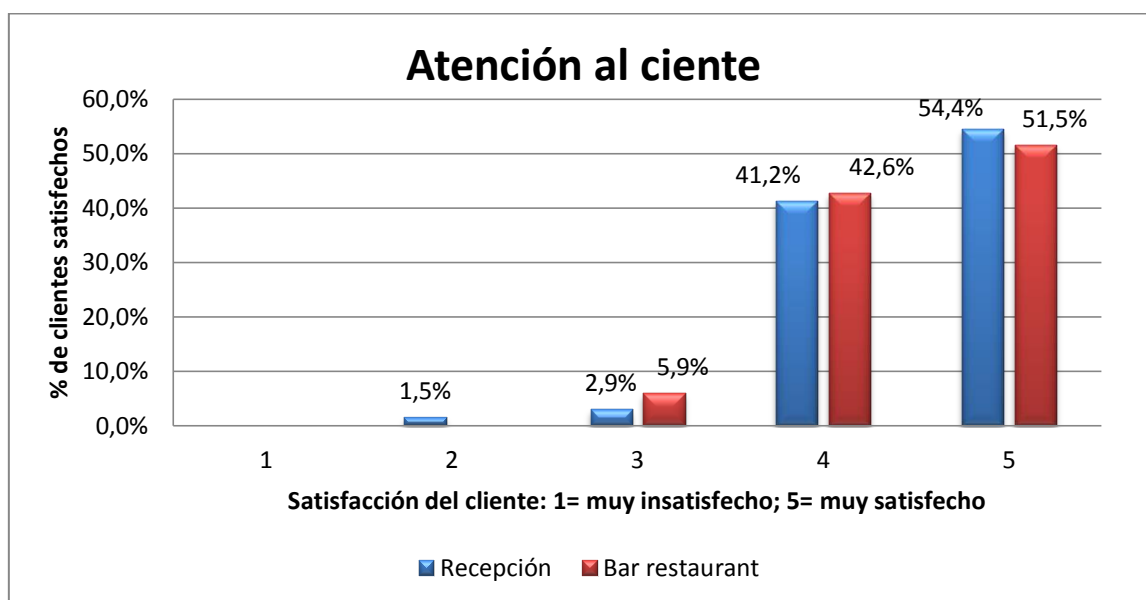
Entre los clientes el concepto de hostería se asocia en cifras cercanas al 60% a un lugar con muchas actividades para niños y jóvenes adolescentes, que las combinan con sus padres, como el gimnasio, la piscina, el karaoke, los juegos infantiles, entre otras, mientras que existe otro grupo que busca el contacto con la naturaleza y disfrutar del campo, un ambiente acogedor y tranquilo, vistas panorámicas con paisajes naturales, disfrutar de una buena comida como un escape a lo cotidiano. En este segundo segmento, se resalta un 34,1% de preferencias a las caminatas y paseos a caballo, vista panorámica y paisajística con un 37,2%. A esto, se adiciona que se tiene un 69,5% que gusta de áreas de camping-picnic y parrilla, entre otros aspectos complementarios.

3. SI USTED HA VISITADO LA HOSTERÍA LOMA LARGA, DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS/ SERVICIOS COMO LA CALIFICARÍA (califique de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente, con una X o resaltando sobre la casilla que corresponda)

	1	2	3	4	5
Atención de Recepción					
Atención de Bar-Restaurant					
Internet					
Tv cable					
Parqueadero amplio					
Área de Bar-Restaurant					
Amplias áreas verdes para caminar, observar y montar a caballo					
Estado y mantenimiento de las instalaciones					
Salas de entretenimiento					
Habitaciones					
Jacuzzi					
Baños					
Canchas (ecuavoley/indorfutbol)					
Camping – Picnic – Parrilla					
Ubicación					
Señalización en la vía de acceso					
Habitaciones con vista panorámica y paisaje					
Seguridad dentro de las instalaciones					
Ambiente acogedor					
Armonía con la naturaleza					

Calidad de la atención del personal

Área funcional	Calificación: 1= muy insatisfecho a 5= muy satisfecho					Total
	1	2	3	4	5	
Recepción	0	1	2	28	37	68
Recepción	0,0%	1,5%	2,9%	41,2%	54,4%	100,0%
Bar restaurant	0	0	4	29	35	68
Bar restaurant	0,0%	0,0%	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%

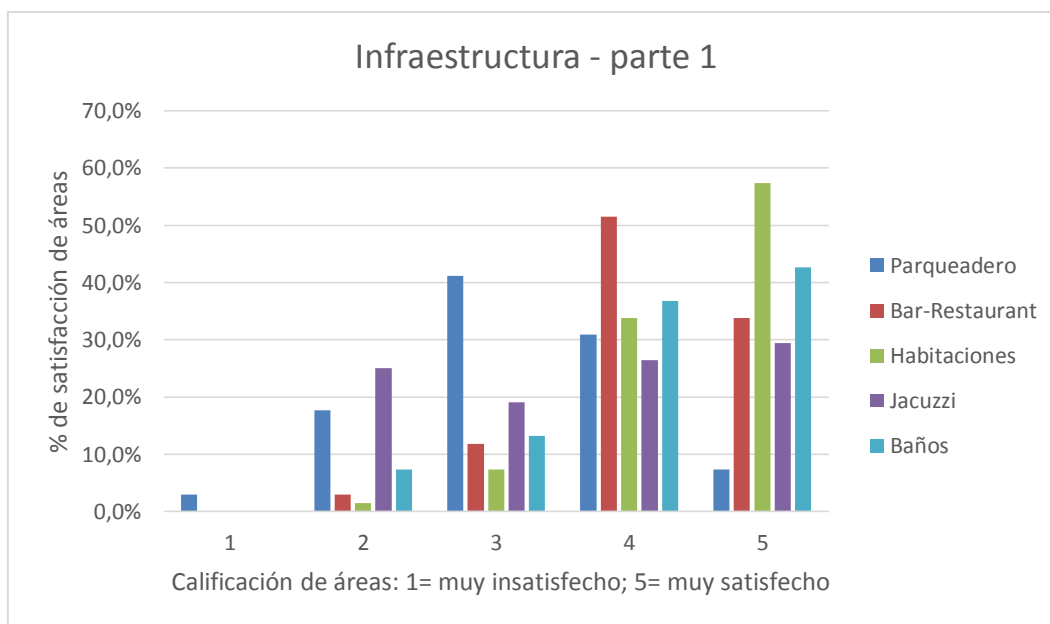


Interpretación:

El 95,6 % y el 94,1% de los clientes se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos de la atención brindada por las áreas de recepción y de bar- restaurante, respectivamente. Las altas calificaciones obtenidas se atribuyen al trato personalizado que se brinda a los visitantes. La función de recepción se encarga del manejo de reservas, registro de ingreso y salida; información turística; pagos y la coordinación de servicios que demanda el cliente. En el área de cocina es importante la interacción entre el personal y los clientes mientras el chef prepara los diferentes platillos. La carta del restaurante es variada y tiene registros de continuas felicitaciones al chef y a su personal por su sabor.

Infraestructura Parte 1

Área (Parte 1)	1	2	3	4	5	Total
Parqueadero	2	12	28	21	5	68
	2,9%	17,6%	41,2%	30,9%	7,4%	100,0%
Recepción- Bar-Restaurant		2	8	35	23	68
		2,9%	11,8%	51,5%	33,8%	100,0%
Habitaciones		1	5	23	39	68
		1,5%	7,4%	33,8%	57,4%	100,0%
Jacuzzi		17	13	18	20	68
		25,0%	19,1%	26,5%	29,4%	100,0%
Baños		5	9	25	29	68
		7,4%	13,2%	36,8%	42,6%	100,0%



Interpretación:

Parqueadero: Se evidencia un 30,9% de satisfacción puesto que existe suficiente espacio para estacionar los vehículos; sin embargo, el porcentaje de indiferencia (ni bueno ni malo) es superior puesto que alcanza un 41,2% y se tiene un 20,5% en conjunto de muy insatisfechos e insatisfechos, debido a que no existe una señalización individual de parqueaderos y los vehículos se estacionan en desorden.

Bar- restaurant: Como tendencia general es satisfactoria la valoración a las áreas destinadas a estos fines; aun cuando el área de bar no es específica ni amplia, sino que es parte del restaurant. Los vinos que constituyen el principal consumo de bebidas alcohólicas en el lugar son aperados en estanterías de madera elegantemente dispuestas a la vista de los clientes debajo de las gradas centrales de la hostería.

Recepción: el área es cómoda y dispuesta al lado izquierdo de la entrada, permite a los clientes interactuar con el personal cuando éstos lo decidan, además del escritorio tiene un juego de muebles con mesa central y de estilo rústico como parte del ambiente.

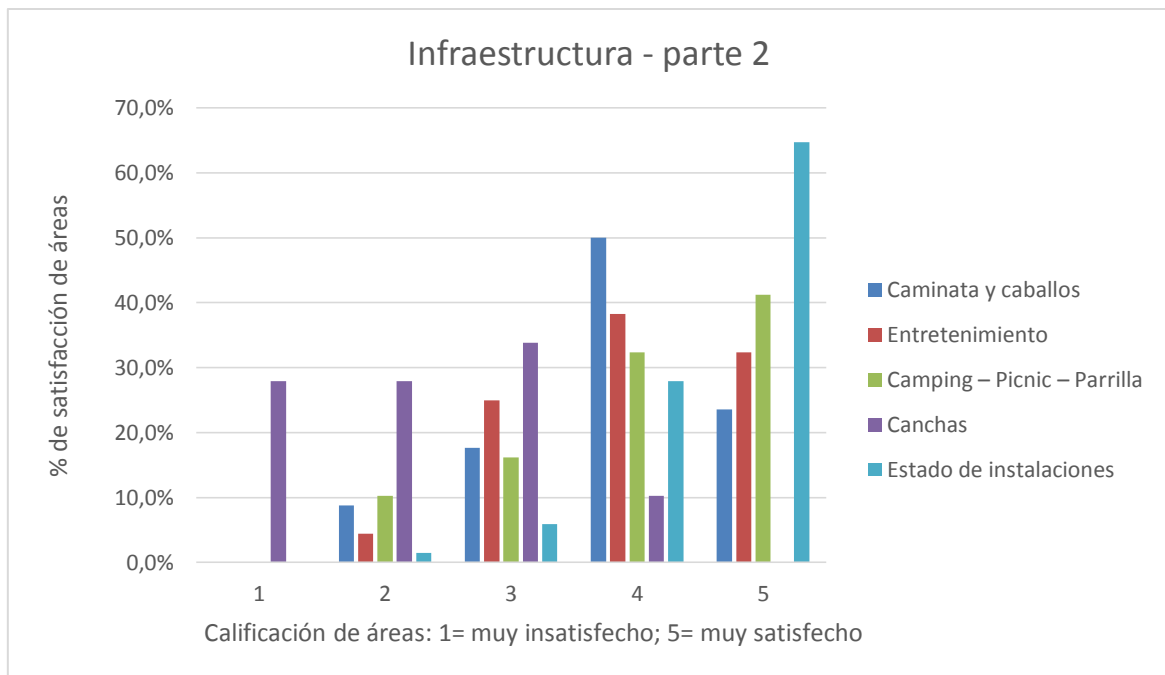
Habitaciones: Satisfechos y en mayoría los muy satisfechos, alcanzan un 91,2%, esto debido a que son amplias, adecuadamente dispuestas, disponen de ventanales y balcones arquitectónicamente diseñados para disfrutar el paisaje tanto hacia el nevado como a la ciudad de Cayambe.

Jacuzzi: Este equipamiento es muy atractivo tanto por el clima templado- frio como por la preferencia de familias con niños o de parejas. La calificación dada se explica porque no está disponible en las habitaciones familiares y según la administración algunos clientes eventualmente han sugerido jacuzzi o piscinas de hidromasajes de uso general.

Baños: Los porcentajes mostrados señalan satisfacción del cliente respecto a la amplitud, distribución y comodidad de los baños disponibles. En ambientes generales, el baño es para uso tanto de hombres como de mujeres; su disponibilidad es limitada para las personas que optan por el camping o en días de alta concurrencia a la hostería.

Infraestructura Parte 2

Área (Parte 2)	1	2	3	4	5	
Caminata y caballos		6	12	34	16	68
		8,8%	17,6%	50,0%	23,5%	100,0%
Entretenimiento-comunales		3	17	26	22	68
		4,4%	25,0%	38,2%	32,4%	100,0%
Camping – Picnic – Parrilla		7	11	22	28	68
		10,3%	16,2%	32,4%	41,2%	100,0%
Canchas	19	19	23	7		68
	27,9%	27,9%	33,8%	10,3%	0,0%	100,0%
Estado de instalaciones		1	4	19	44	68
		1,5%	5,9%	27,9%	64,7%	100,0%



Interpretación:

Caminata y caballos: Las áreas para caminata, observación y paseo a caballo están entre las principales atracciones de la hostería, por lo que tienen un nivel de satisfacción alto.

Entretenimiento: Las áreas de entretenimiento como son la de pingpong, fútbolín, juegos de mesa, chimenea, mecedoras muestran satisfacción de los clientes, aun cuando las primeras se encuentran sin protección lateral del viento; las sugerencias de familias con niños es que se implementen al aire libre juegos infantiles.

Canchas: La hostería Loma Larga realmente no dispone de canchas deportivas, cualquier juego es el campo abierto y en espacios reducidos, por lo que su valoración tiene tendencia hacia el lado de la insatisfacción. Sobre este aspecto, es relevante que a un 33,8% les sea indiferente y exista un 10,3% que se sienta satisfecho, lo cual significa que no le es importante y hasta que se considera que la hostería está bien de esa manera. El tipo de hostería se ubica en la preferencia del cliente con otros fines recreativos diferentes al deportivo, salvo las actividades de caminar o montar a caballo.

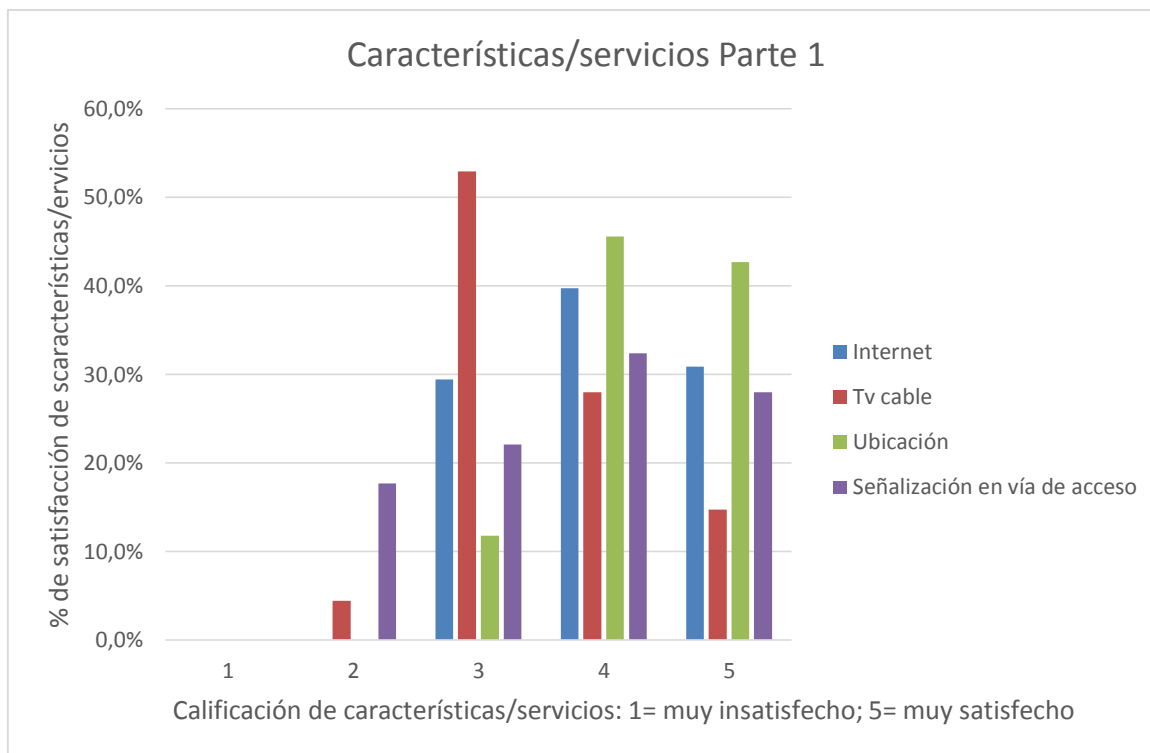
Estado de las instalaciones: La calificación otorgada es del 94,3% entre satisfecho y muy satisfecho, sustentada en la limpieza, mantenimiento periódico, áreas delimitadas de caballos, ganado y sembríos, jardines, áreas verdes y jardines en el entorno cercano a la edificación muy bien cuidadas.

A esto se suma pulcritud y un elegante menaje.

Características y servicios Parte 1

Características/servicios	1	2	3	4	5	Total
Internet			20	27	21	68
			29,4%	39,7%	30,9%	100,0%
Tv cable		3	36	19	10	68
		4,4%	52,9%	27,9%	14,7%	100,0%
Ubicación			8	31	29	68
			11,8%	45,6%	42,6%	100,0%
Señalización en vía de acceso		12	15	22	19	68
		17,6%	22,1%	32,4%	27,9%	100,0%

Cuadro N° 10



Interpretación:

Internet: El servicio de internet es calificado en un 70,6% de satisfactorio a superior, existe un 29,4% de usuarios que les es indiferente el servicio y no es precisamente por la calidad ofertada sino porque dispone de datos o sencillamente no desea conectarse.

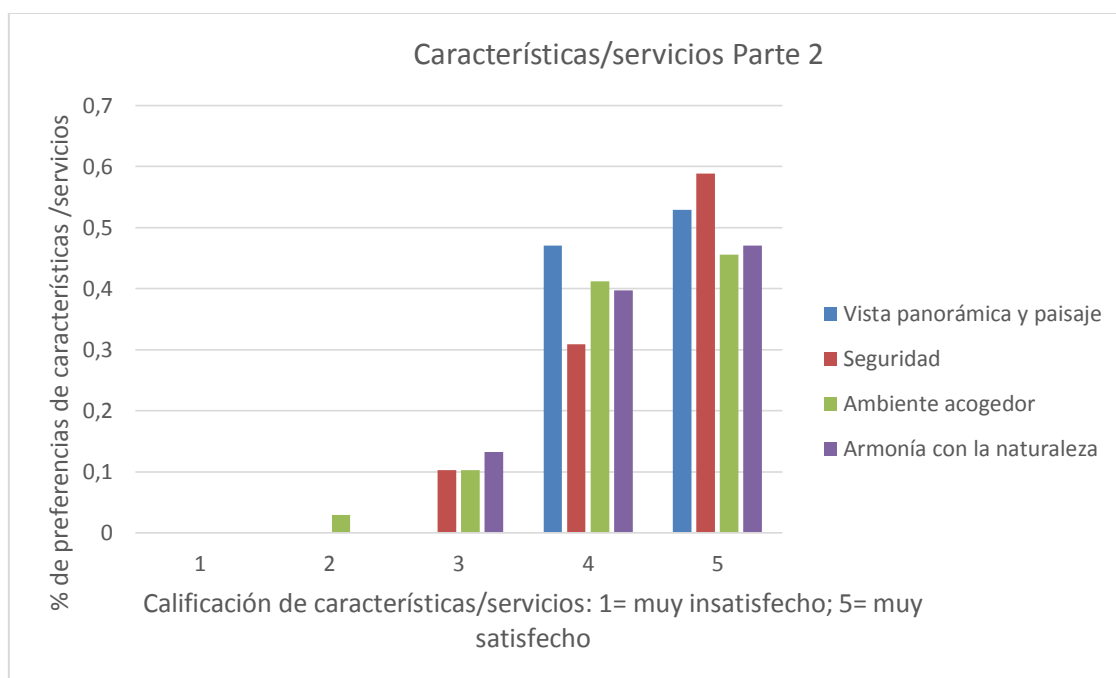
Tv cable: Tiene un 52,9% de indiferencia, el turista extranjero no prefiere mirar televisión mientras que si bien el turista nacional generalmente pregunta por este servicio es muy usual que no lo ocupe; en su defecto, si mira televisión prefiere aplicaciones como YouTube. La hostería dispone de acceso a televisión por cable pero ante la poca demanda lo tiene desconectado salvo en ocasiones en que los turistas lo solicitan.

Ubicación: Situada a 3, 7 km de la ciudad de Cayambe desde donde se divisa la casa de la hostería en la cima de una loma larga, está alejada del ruido de la ciudad por lo que para el cliente que busca descanso y tranquilidad en un ambiente acogedor “como en casa” le es ideal.

Señalización en vía de acceso: Cuenta con rótulos de 30cmx60cm exclusivamente en distintas partes del camino de acceso. Con aplicaciones digitales los turistas suplen el efecto de señal informativa y de a poco se transforma en material publicitario para quienes la observan.

Características y servicios Parte 2

Características/servicios	1	2	3	4	5	Total
Vista panorámica y paisaje				32	36	68
				47,1%	52,9%	100,0%
Seguridad			7	21	40	68
			10,3%	30,9%	58,8%	100,0%
Ambiente acogedor		2	7	28	31	68
		2,9%	10,3%	41,2%	45,6%	100,0%
Armonía con la naturaleza			9	27	32	68
			13,2%	39,7%	47,1%	100,0%



Interpretación:

Vista panorámica y paisaje: El total de los clientes reconocen este factor como una fortaleza de la hostería, razón por la cual expresan estar satisfechos y muy satisfechos.

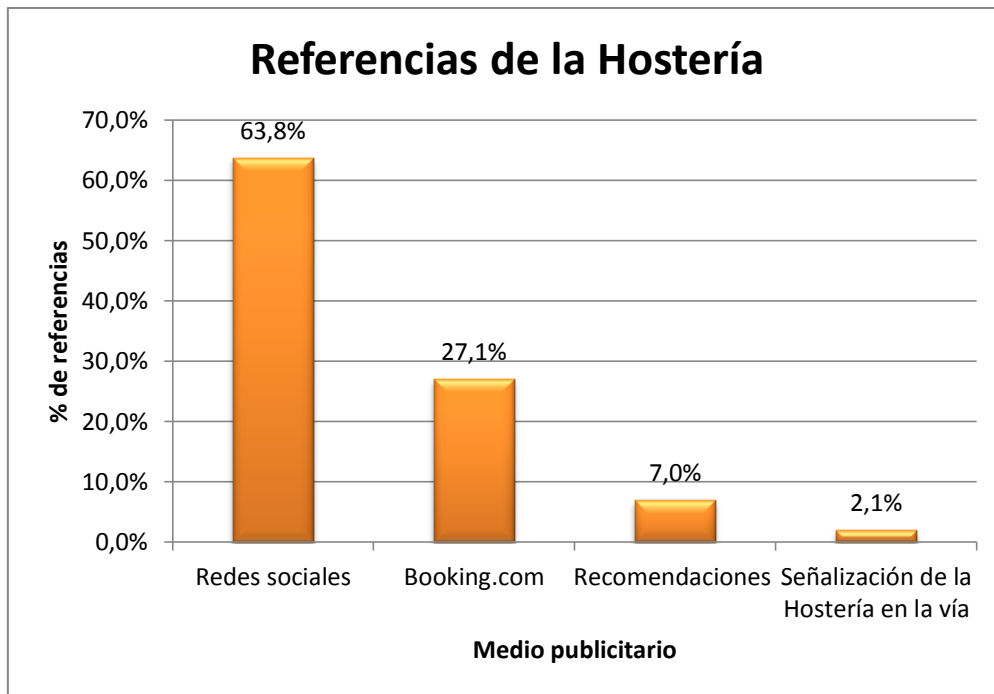
Seguridad: El 89,7% de clientes se sienten muy seguros en la hostería, este aspecto es fundamental sobre todo si se considera que se ofertan actividades de camping- picnic, caminatas y cabalgatas.

Ambiente acogedor: Un 86,8% de los clientes expresa estar satisfechos y muy satisfechos por el ambiente ofertado, tanto por las instalaciones como por el trato recibido en su estancia; mucho de este trabajo es reconocido en el libro de comentarios y sugerencias que se encuentra a la vista de los clientes.

Armonía con la naturaleza: Un 86,8% de preferencia de los clientes expresan sentirse muy satisfechos y satisfechos; un 13,2% expresan indiferencia, lo cual es consistente por la preferencia de algunos clientes de realizar camping y su permanencia durante el día en el campo.

4. ¿CÓMO SE ENTERÓ USTED DE LA HOSTERÍA?

Medio publicitario	Número	%
Redes sociales	245	63,8%
Booking.com- TripAdvisor-Despegar.com	104	27,1%
Recomendaciones	27	7,0%
Señalización de la Hostería en la vía	8	2,1%
Total	384	100,0%



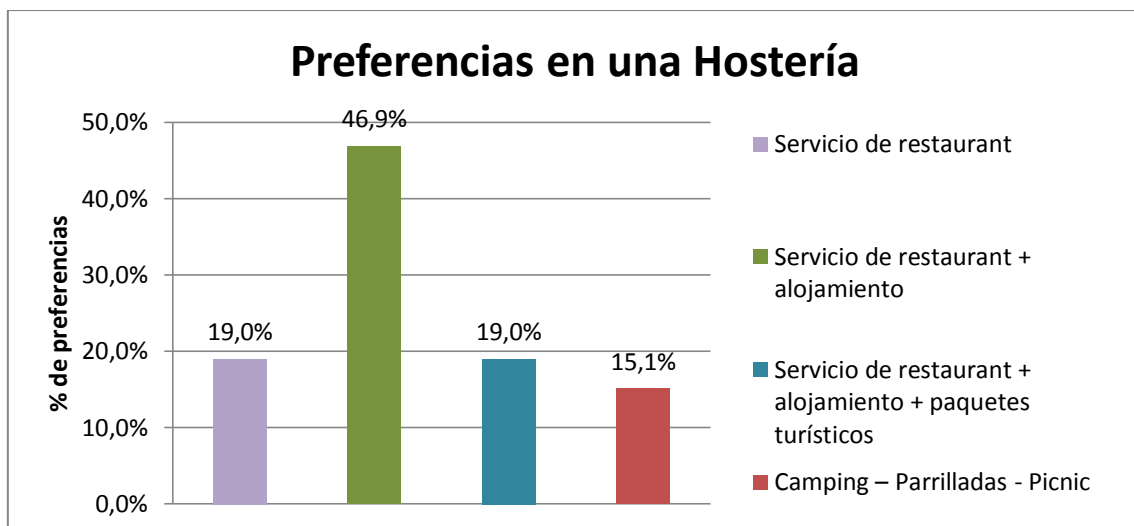
Interpretación:

Los clientes de la Hostería o incluso personas que no han tenido el privilegio de ir pero han tenido conocimiento de la misma, se centra en su mayor parte en el área de las redes sociales con un 63,8% dándole prioridad a Facebook y abarcando más de la mitad del mercado en la segmento de “reservas directas”. No obstante, también existen redes sociales conocidas como WhatsApp que con sus cadenas a sus contactos y estados subidos a compartir con amigos; e Instagram que cuenta con “Hashtags” (#) que lo hacen viral e incluso las redireccionan a Facebook.

Booking.com, el cual cuenta con un 27,1% de la población genera gran necesidad en el mercado extranjero principalmente en clientes que provienen de Estados Unidos, Francia, Brasil y Argentina que rentan un vehículo para su movilización dentro del país y así poder disfrutar de todo lo que el mismo ofrece. El 9,1% restante de la población encuestada son dadas por referencias personales y la señalización en la vía que da a conocer a la Hostería.

5. ¿POR QUÉ RAZÓN PREFERIRÍA UNA HOSTERÍA DE PRIMERA CATEGORÍA SITUADA A 10 MINUTOS DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, QUE LE OFRECE LOS SERVICIOS/ CARACTERÍSTICAS ANTERIORMENTE MENCIONADOS?

Preferencias del Cliente en una Hostería	Número	%
Servicio de restaurant	73	19,0%
Servicio de restaurant + alojamiento	180	46,9%
Servicio de restaurant + alojamiento + paquetes turísticos	73	19,0%
Camping – Parrilladas - Picnic	58	15,1%
Total	384	100%



Interpretación:

Un 66% de encuestados hacen uso de la hostería con servicio de alojamiento y restaurant, al cual se añade el grupo que programa paquetes turísticos en lugares cercanos. La hostería oferta el servicio Full Day (sin alojamiento), el cual contiene parrillada, bebida, chocolate con biscocho dentro del servicio de restaurant y cabalgata.

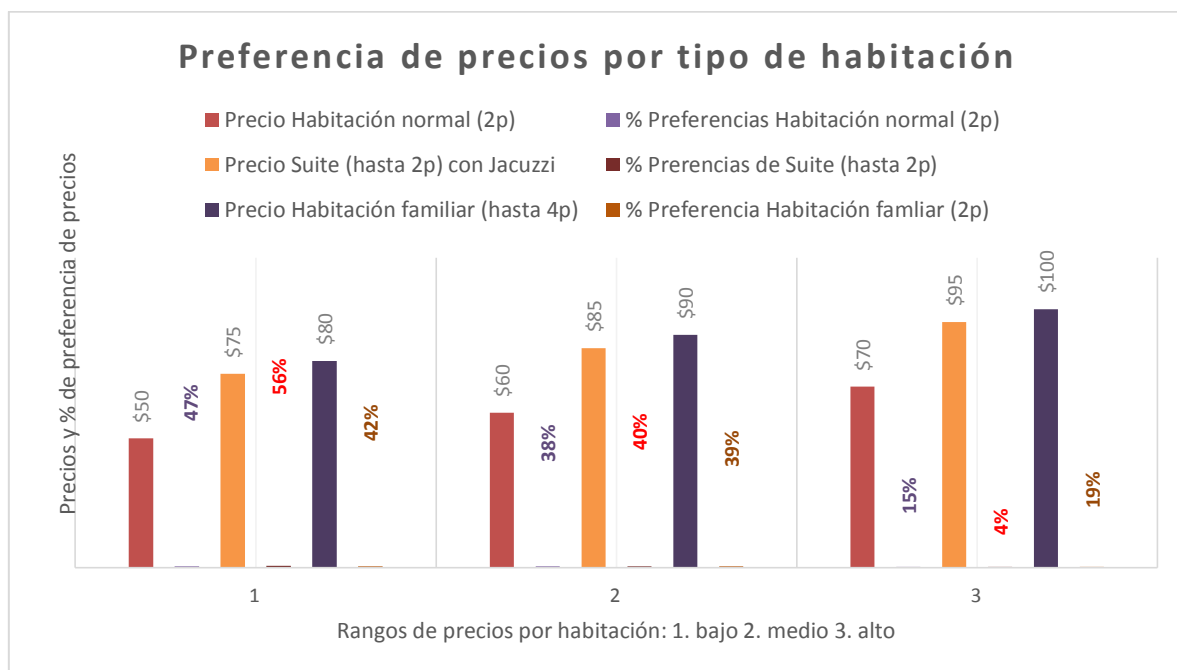
6. PREDISPOSICIÓN DE PAGO- PRECIOS (Marque con una X o resalte la casilla que corresponda)

TIPO DE ALOJAMIENTO (*)			
Habitación normal (2p)	50	60	70
Suite (hasta 2p) con Jacuzzi	75	85	95
Habitación familiar (hasta 4p)	80	90	100

Precio por persona en habitación normal: \$40 y en suite con jacuzzi \$50

(*) Todas las tarifas incluyen desayuno americano

Precio Habitación normal (2p)	\$ 50	\$ 60	\$ 70
Número de clientes según preferencia	180	146	58
% Preferencias Precio	47%	38%	15%
Precio Suite (hasta 2p) con Jacuzzi	\$ 75	\$ 85	\$ 95
Número de clientes según preferencia	215	154	15
% Preferencias Precio	56%	40%	4%
Precio Habitación familiar (hasta 4p)	\$ 80	\$ 90	\$ 100
Número de clientes según preferencia	161	150	73
% Preferencias Precio	42%	39%	19%



Interpretación:

Se puede visualizar que los clientes mayoritariamente seleccionaron los precios ofertados en su nivel más bajo, luego los medios.

Habitación normal (2p): Su disposición al pago está alrededor de \$25 por persona, con un 47% de las preferencias, un 38% manifiesta su predisposición a pagar hasta \$60, es decir \$30 por persona; y, tan solo un 15% acepta un promedio de \$35 por persona.

Suite (hasta 2p): Un elevado 56% optó por el precio de \$75; seguido con un 40% de clientes que eligieron un precio de \$85; y, un muy reducido 4% por \$95. En rango de precios más bajo, la diferencia por la suite equivaldría a una diferencia de \$12,5 por persona con jacuzzi incluido.

Habitación familiar (hasta 4p): La diferencia de preferencias entre los precios por elegir de bajo y medio no es en absoluto significativa, puesto que es de apenas 3 puntos porcentuales; y entre los 2 precios alcanzan un 81% de las preferencias.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1. Interpretación del estudio

En el capítulo anterior se formuló y realizó una encuesta para aplicarlas a una muestra conformada por 384 personas con la finalidad de conocer los gustos, necesidades y preferencias de los clientes que gustan los servicios de hostería, entre los cuales fueron incluidos clientes que recibieron el servicio de la Hostería Loma Larga y a quienes se aplicó también como parte de la encuesta la evaluación de su satisfacción respecto a sus servicios recibidos. Esta información permitirá conocer las características del cliente en cuanto a múltiples factores que definen sus preferencias y hábitos de consumo para de esta manera poder ofrecer una atención cada vez más personalizada en sus próximas visitas.

Las encuestas indicaron que Booking.com es la empresa de mayor efectividad y por tanto de preferencia de la Hostería Loma Larga; en esta se visualiza si la habitación deseada se encuentra disponible para la fecha en la que el cliente la solicita y en su mayor parte esta página es utilizada mayormente por extranjeros que provienen de Estados Unidos, Francia, Brasil, Argentina entre otros países.

Este capítulo analiza estrategias como las genéricas, corporativas (crecimiento), entre otras, relacionadas con el posicionamiento, la segmentación meta, las estrategias de la mezcla de marketing.

3.2. Actividades y Responsables

El responsable del departamento de marketing, así como de las políticas, normal y procedimientos es el dueño de la Hostería. Él se encarga del manejo de las redes sociales y tiene pleno conocimiento de cómo varía el porcentaje de clientes que van a la Hostería. Además, existe una administradora dentro de la hostería que está directamente relacionada con las relaciones públicas y directas con los visitantes, y el manejo de WhatsApp para contacto directo con los clientes.

3.3. Segmentación de Mercado

A partir de los resultados provenientes de las encuestas, de la información proporcionada por la administración de la hostería, se procede a segmentar el mercado y determinar el mercado meta al cual se centrará la estrategia de marketing.

En virtud de que los ingresos que recibe Loma Larga por turismo extranjero, usualmente a través de booking.com, están afectados por un 20% de descuento debido al uso de esta plataforma meta buscadora de viajes para reservas de alojamiento; la hostería requiere impulsar el turismo interno mediante reservas por redes sociales, principalmente, Facebook puesto que éstas no afectan al precio ofertado.

En consecuencia, la segmentación y la estrategia de marketing estarán dirigidas hacia el turismo interno, con lo cual se busca incrementar el volumen de ventas elevando los porcentajes de ocupación de la hostería, aprovechar los fines de semana y feriados en que es común la sobredemanda y captar clientes locales durante los días de baja concurrencia entre semana (domingo en la noche hasta jueves).

3.3.1 Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica consiste en la división del mercado por la ubicación física del mismo; como por ejemplo existen personas que visitan frecuentemente hosterías ocupando un 4,2% que denotan 6 o más visitas a hosterías en un año dejando un 80,2% de personas que no exceden de 3 visitas al año.

Los turistas internos de Loma Larga ocupan aproximadamente un 65% de sus clientes y el 35% restante corresponde al turista externo; el turismo interno proviene en su mayoría de Quito ocupando un 49% de la población encuestada, la cual equivale al 75% de turistas internos. Es decir, que 3 de cada 4 turistas internos provienen de la ciudad de Quito.

3.3.2 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica es el estudio de la población que ayuda a dividir un grupo de individuos en subgrupos más pequeños para clasificarlos en edad, sexo, ocupación, nivel de ingresos, entre otros.

La mayor cantidad de clientes que constituyen el mercado potencial de la hostería se encuentran en un rango de edad de entre 21 a 50 años con un 93% de la población teniendo preferencia a personas de entre 31 a 40 años. Cabe indicar que la población menor a 20 años y de mayores de 50 años equivalen al 3,9% y 3,1% de las personas que gustan de hosterías, respectivamente.

Los ingresos familiares del segmento de clientes interesados en los servicios de hostería varían entre los \$1000 a \$2000 con un 27% y con ingresos mayores a \$2000 un 67% de personas, siendo este último entonces el de mayor interés.

3.3.3 Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica representa rasgos psicográficos de los individuos que hacen referencia a su personalidad, estilo de vida, intereses y más, para así dividir al mercado en grupos con características basadas en su personalidad.

Un factor importante al momento de segmentar un conjunto de individuos es el porcentaje de acompañamiento que desean y practican al momento de pasear. Según las encuestas realizadas, las preferencias de los clientes se dirigen más hacia viajar en familia o acompañados de su pareja, abarcando aproximadamente un 75% de la población, sin olvidar los viajes entre compañeros que son muy demandados por personas que desean salir de la rutina y ocupan un 22% de la población.

De la información recabada en la hostería se clasifican también como familias las parejas que tienen niños pequeños y que en algunos casos solicitan la adecuación de una cama adicional dentro de la misma habitación. En este contexto, del 34,9% que se reportan como familias se considera que en este grupo se incluyen parejas con niños pequeños que optan por ocupar habitaciones normales de 2 personas, a las cuales pueden añadir la cama adicional o que también según la edad de los hijos se distribuyen en dos habitaciones de dos personas.

Según las encuestas, los individuos prefieren en su mayoría que las mismas cuenten con seguridad dentro de las instalaciones, atención de Bar-Restaurant, parqueadero e internet; las mismas que demostraron un porcentaje de preferencias superior al 75%; a diferencia de servicios como Tv cable, áreas de entretenimiento, jacuzzi y habitaciones amplias que redondean entre un 40% a 50%.

En concordancia con los servicios de hostería que ofrece Loma Larga, esto es armonía con la naturaleza, ambiente acogedor, áreas para caminatas y caballos, el porcentaje menor es del 34,1% siendo éste el porcentaje que se utilizará para segmentar la población de acuerdo con el tipo de hostería. Este porcentaje es consistente con los resultados de la encuesta respecto a otras preferencias del cliente y que la Hostería Loma Larga no dispone y no es la línea de servicio que está interesada en ofrecer, entre las que se destacan piscinas-saunas-turcos (28,9%), gimnasio (9,6%), hidromasajes (12,8%), karaoke (16,7%), spa (14,6%).

Un 47% de los clientes prefieren que una hostería cuente servicio de restaurant y alojamiento en conjunto, mientras que un 19% solo desea el servicio de restaurant y uso de las instalaciones.

3.3.4 Segmento Meta

Sobre la base del estudio de mercado, de los registros e información proporcionada por la administración del establecimiento y de las características del cliente priorizadas en el análisis de la segmentación se concluye lo siguiente:

El turismo interno proviene predominantemente de la ciudad de Quito en un 76%. Los clientes pertenecen tanto al turismo interno como externo, en porcentajes aproximados de 65% y un 35% respectivamente. El segmento por rango de edad preferente es cercano a un 72% entre 20 y 40 años de edad y un segundo segmento aproximadamente de un 20% de 40 a 50 años. El porcentaje de visitantes a hosterías que gustan de las características de los servicios de Loma Larga equivale a un 34% de los visitantes en general a hosterías.

En consecuencia, el reposicionamiento de la hostería que en administraciones anteriores se impulsó hacia el turista externo, se dirigirá como segmento meta al turista interno conformado por parejas y familias, de entre 20 y 50 años de edad, que tienen ingresos de \$2000 mensuales en conjunto y que gustan de armonía con la naturaleza, áreas para caminar y cabalgatas en un ambiente acogedor y seguro.

Según datos del INEC, la población del cantón Quito para el año 2018 se estima en 2.690.150 habitantes, al cual le corresponde un 71,8 % de población urbana que equivale a 1.931.528 habitantes; de estos un 44% se encuentra entre los 20 y 50 años de edad, es decir 849.273 personas; un 13,1% pertenece a los estratos socioeconómicos con ingresos acordes al estudio de mercado (el estrato A con 1,9% y el B con 11,2%), equivalentes a 111.334 personas; y, de estos, un 34,1% que gustan de hosterías de preferencia con contacto con la naturaleza, caminatas, paseos a caballo, vista panorámica y paisajística, se tiene entonces 37.965 personas. Esta cifra es referencial y conservadora considerando que a la hostería también la visitan turistas de otras ciudades (Quito provee el 49% de los turistas que visitan a Loma Larga, antes de desarrollar estrategias de reposicionamiento).

3.4. Análisis del Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor es el proceso que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades. (Jaime Rivera Camino, 2009). En otras palabras, es la manera en que las personas buscan la felicidad.

Cada producto o servicio vale no solo por lo que es o para que sirve, como brindar soluciones, experiencias o bienestar; sino por lo que significan para el comprador. Cada persona que requiere un producto o servicio lo solicita para una necesidad específica dependiendo de la actividad que desea realizar; como por ejemplo la hostería satisface necesidades de personas que disfrutan el campo, montar a caballo, hacer camping, entre

otros; es por ello que las empresas día a día investigan las decisiones de compra del consumidor con la mayor cantidad de detalles posibles para de esta manera satisfacer correctamente sus necesidades.

A continuación se muestra el modelo de compra del consumidor donde describe como distintos estímulos entran en la caja negra del consumidor y afectan su necesidad de compra.

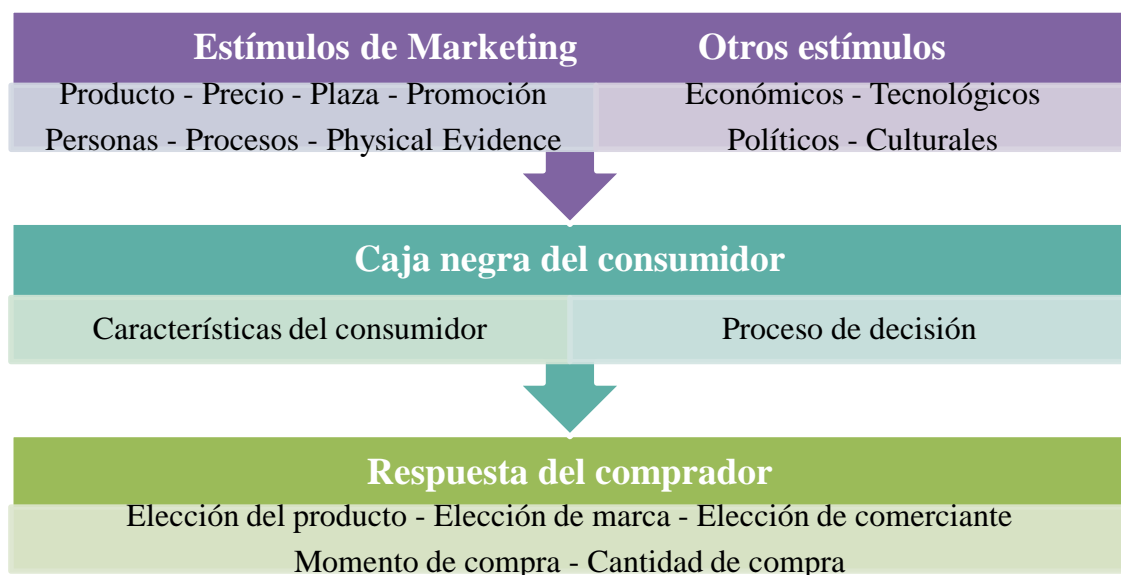


Figura 3: Análisis del Comportamiento del Consumidor

Fuente: Modelo del comportamiento de compra (Philip Kotler, 2007)

En el primer cuadro se denotan los estímulos de marketing y estímulos ajenos a el que afectan la decisión de compra del consumidor, los cuales son los productos ofrecidos, el precio de cada producto, la plaza o la ubicación de la empresa, la promoción de la organización, las personas que brindan el servicio, los procesos que se generan para entregar el producto final y la evidencia física (Physical Evidence) que indica la infraestructura de la organización, y otros estímulos como factores económicos, tecnológicos, políticos y culturales.

Todos los estímulos entran en la caja negra del consumidor que consta de dos partes, la primera son las características del comprador que afectan la manera de percibir y reaccionar ante los estímulos anteriormente explicados; y la segunda es el proceso de decisión que influye en el comportamiento del consumidor. Todos los estímulos entran en la caja negra donde se convierten en respuestas del consumidor que aparecen en el tercer cuadro. Aquí se explican las elecciones del producto, de la marca y del establecimiento, el momento de compra y la cantidad adquirida por el mismo.

3.4.1 Características que afectan el comportamiento del consumidor

Existen factores que generalmente no pueden ser controlados pero si se deben tener en cuenta al momento de la compra del consumidor que se explican en siguiente cuadro:

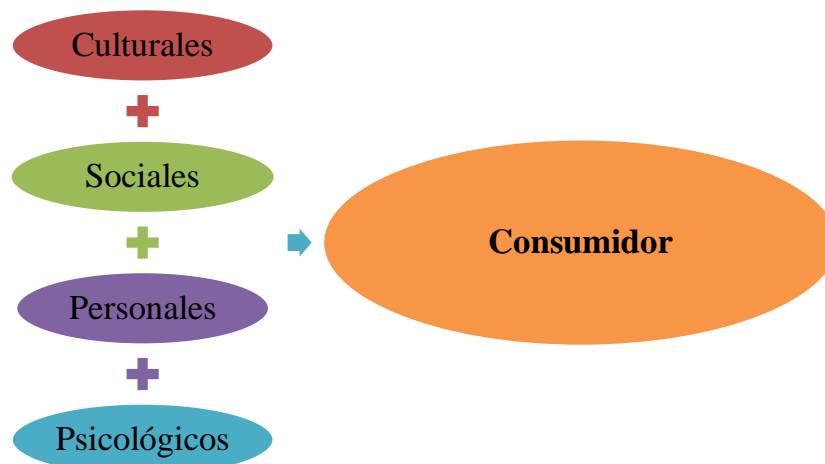


Figura 4: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Los factores culturales influyen de manera significativa en el comportamiento del consumidor ya que tienen en cuenta la cultura, subcultura y la clase social del consumidor, los cuales ayudan a identificar nuevos productos en el mercado receptivo. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC en Ecuador presenta el cuadro del nivel socioeconómico de las personas y ayuda a distinguir la clase social a la que pertenecen y sus gustos y preferencias al momento de la compra.

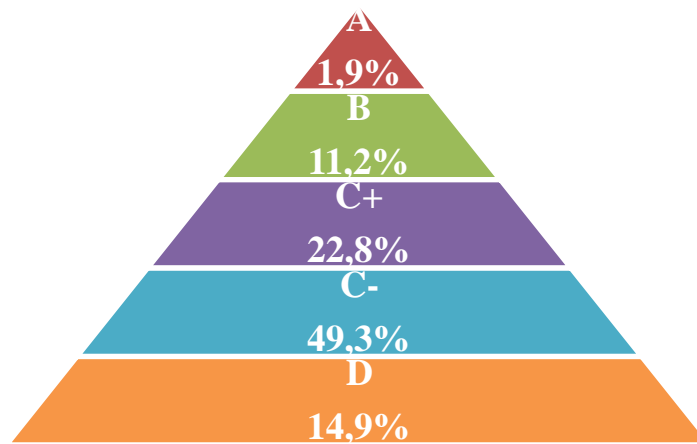


Figura 5: Nivel Socioeconómico de Personas en Ecuador

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC)

El comportamiento del consumidor se ve afectado por factores sociales de tal manera que, los individuos se ven afectados por grupos de referencia a los cuales desean pertenecer como son aquellos de clase social alta que adquiere productos de calidad y al momento de comprarlos no titubean por comprar algo más económico. La familia es un factor fundamental debido a que es la organización de consumo más importante por la influencia del esposo, esposa, hijos o padres, los cuales juegan un rol crucial al momento de adquirir un bien o servicio, porque de esta manera adquieren lo que su estatus les permite.

Los factores personales como la edad y etapa en el ciclo de vida, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida, la personalidad y el auto-concepto afectan el momento decisivo en el que el consumidor adquiere un bien o servicio. Las personas van cambiando sus gustos, preferencias y necesidades a lo largo de su vida; por ejemplo, las necesidades de un adolescente que vive con sus padres no serán las mismas de un hombre que desea formar una familia con hijos ya que el adulto tiene un trabajo estable y el joven estudia una carrera costada por los padres.

El consumidor también es influenciado por factores psicológicos como son la motivación, la percepción, el aprendizaje y creencias-actitudes. Cada uno de estos factores influye de distintas maneras en el consumidor al momento en que los individuos desean adquirir un bien o servicio, por ejemplo, percibe lo que le conviene o necesita y está motivado por intereses de la clase social a la que pertenece. Las necesidades de cada individuo están regidas por “La Pirámide de Maslow” que se detalla a continuación:



Figura 6: Pirámide de Maslow

Cada necesidad de la pirámide representa un tipo de necesidad que necesitan los individuos para sobrevivir y coexistir con el resto de personas. Las necesidades fisiológicas son como comer o tomar agua y son indispensables para el ser humano, la necesidad de seguridad es el requerimiento de protección que tienen las personas para sentirse bien, las necesidades sociales son se generan por el hecho de querer pertenecer a un grupo social ya sea de familia, amigos o compañeros para tomar decisiones de acuerdo a lo que se necesite como grupo, las necesidades de estima o reconocimiento denotan las metas de cada individuo ya sean económicas o personales, de igual manera la confianza o su propio reconocimiento, y las necesidades de autorrealización que solo pueden ser satisfechas una vez todas las necesidades hayan sido cumplidas, esta es la sensación de éxito personal.

3.5. Proceso de Decisión de Compra

La decisión de compra no solo radica en el momento de “comprar el producto” sino más bien en todo el proceso que engloba la dura decisión de adquirir o no un producto o servicio. A continuación se detalla el proceso de compra por parte del cliente que habitualmente se utiliza para tomar la decisión final.

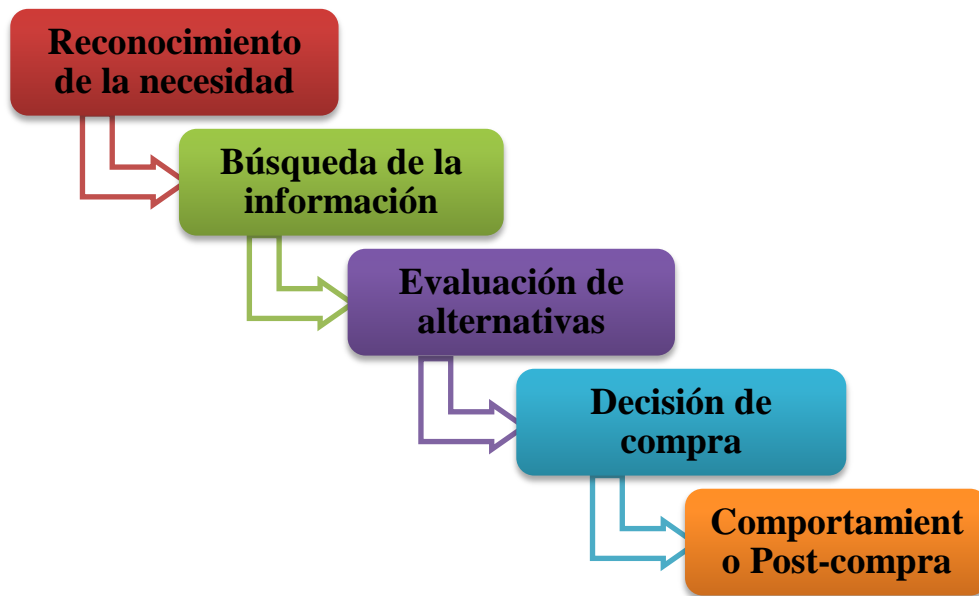


Figura 7: Proceso de Decisión de Compra

El proceso de compra inicia al momento que el consumidor encuentra una necesidad o problema a solucionar, el cual puede ser causado por estímulos internos o externos que llevan al individuo a elegir un producto en particular. Si el impulso del comprador es alto se generará la segunda fase que se encarga de buscar información acerca del producto para ver si cumple con las necesidades requeridas por el cliente, lo que causará comparar las posibles alternativas y calificar las marcas de manera que tendrá distintas características que el cliente puede o no necesitar en ese momento. Consecuencia de esto, el cliente opta por una marca en particular, la cual satisface sus necesidades; salvo que su intención de compra sea interceptada por actitudes de terceros o no logre complacer a su entorno, o sucesos inesperados que se encuentran fuera de su control.

La etapa final es el comportamiento post-compra, en esta el consumidor demuestra estar satisfecho o insatisfecho con el producto o servicio recibido. Esto ayuda a la organización para ver si están haciendo las cosas correcta o incorrectamente y dado ese caso poder corregir sus errores y brindar un mejor servicio al cliente final.

3.6. Matriz Analítica de Formulación de Estrategias (MAFE)

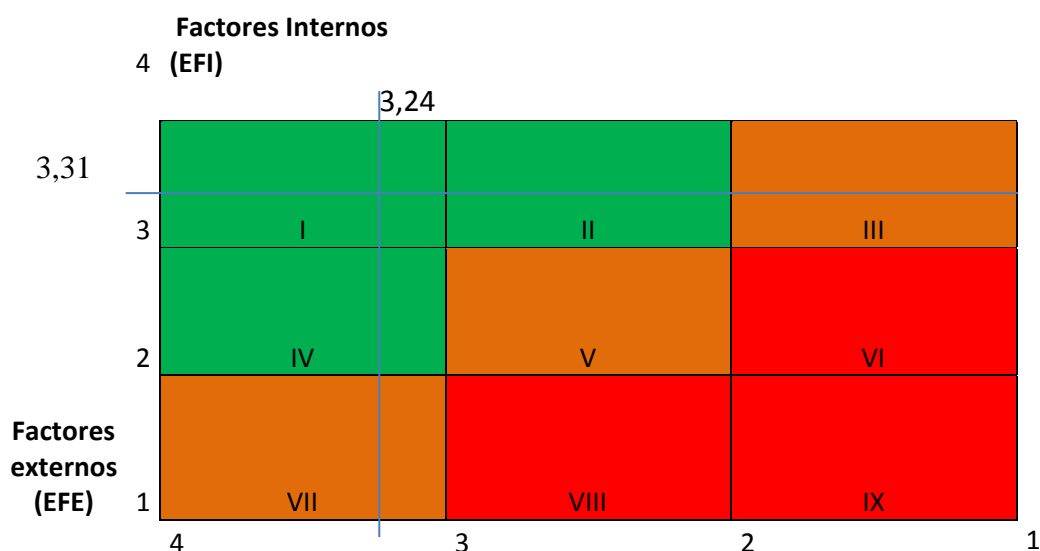
		Fortalezas	Debilidades
	1	Publicidad, reservaciones y calificación reconocida por los clientes, certificada por aplicaciones de reserva digital con prestigio nacional e internacional	El turismo receptivo constituyó el mercado objetivo por varios años; la propuesta de valor de la Hostería es poco conocida por el turismo interno
	2	Pertenece a la clasificación de alojamientos fijada por el Ministerio de Turismo al Grupo 1- Alojamientos Hoteleros con 3 estrellas plateadas (la máxima en su categoría)	No ha consolidado un posicionamiento adecuado en el turismo interno
	3	Posee instalaciones de primera	El aeropuerto está situado a 80 km, no es muy favorable para el turista interno que se moviliza mediante transporte aéreo; la mayor parte de turistas internos vienen de Quito en su propio vehículo.
	4	El servicio de restaurant es muy apreciado por el cliente.	No dispone de piscina como alguna otra hostería competidora
	5	Terreno e infraestructura que consta de 30 Ha, con 1200 m2 de construcción, habitaciones con vista a la ciudad y al nevado	La venta es directa exclusivamente, las posibilidades de trabajo con agencias u operadores turísticos no resultó exitosa
	6	Atracciones cerca de la hostería	
	7	Opciones de transporte a atracciones y servicio de transfer	
	8	Camino de acceso en buen estado y señalizado	
	9	Se aceptan mascotas	
	10	Rango de precios muy competitivo	
	11	Tiene un buen posicionamiento en el turismo receptivo para el país	

	Oportunidades	FO (maxi - maxi)	DO (mini - maxi)
1	El sector turismo está en crecimiento y constituye un elemento fundamental en la estrategia de desarrollo nacional	Se van a construir habitaciones adicionales para los turistas debido a que se han rechazado algunas reservas los fines de semana por falta de habitaciones dentro de la Hostería	Gracias al apoyo brindado por el Ministerio de Turismo y otras instancias del Gobierno Central se está impulsando el turismo interno de manera que se posicione el mismo dentro del país (2-3)
2	El turismo receptivo tiene una meta importante dentro del Plan Nacional de Desarrollo	Debido a que en TripAdvisor, Hoteles.com, Booking.com, Despegar.com y Expedia valoran a la Hostería entre los tres hoteles con mejor calificación de Cayambe se impulsa el turismo nacional y extranjero (1-1)	El sector del turismo receptivo está creciendo lo cual es una oportunidad que se puede aprovechar, pero a largo plazo. (2-1)
3	El turismo interno es potenciado por el Ministerio de Turismo y otras instancias del Gobierno Central, al igual que lo es por los otros niveles de gobierno (provincial, cantonal y parroquial rural)	Al poseer instalaciones de primera y un amplio terreno la Hostería se convierte en un elemento fundamental en la estrategia de desarrollo del sector turístico local y nacional (3-1)	Se amplía la capacidad del turismo interno dentro de la Hostería que ocupan los fines de semana para vacacionar con el aumento de habitaciones dentro de la Hostería (2-1)
4	Bajo poder de negociación de los proveedores de insumos. Proveedores en la zona de servicio de cabalgatas para turistas es limitado.	Los proveedores del establecimiento son varios y la Hostería controla la calidad. Las cabalgatas son el atractivo característico de la Hostería y atrae bastantes turistas internos y externos provenientes de Estados Unidos, Francia, Brasil, etc., debido a que sus caballos son de raza y se encuentran bien entrenados (6-11)	La hostería dispone de transporte para el turismo que se desplaza por transporte aéreo, el cliente cuenta con el paquete completo que busca para vacacionar (3-5)
5	El turista interno busca un paquete integral que combine naturaleza, salir de la rutina transporte, alojamiento, especialidades gastronómicas, etc. a fin de aprovechar sus cortos períodos de estancia en una hostería.	El camping está creciendo, es necesario brindar mejores condiciones con batería sanitaria. El área, la seguridad y el entorno son muy apreciados. Los clientes gustan del ambiente y de la parrilla (6-5)	Factores como ubicación privilegiada, extensión considerable de terreno y condiciones del entorno natural favorables diferencian a la Hostería Loma Larga de otros destinos turísticos tanto para ecuatorianos como para extranjeros (6-1,2)

	Oportunidades		
6	Barreras de entrada importantes para hostería proporcionan un cliente satisfecho que refiere a otros y retorna a hosterías de su preferencia	Los clientes disfrutan de caminatas, cabalgatas y observación de actividades agropecuarias entre las actividades recreativas, disfrutan del amplio paisaje, por lo que se deben mantener los adecuadamente los caballos y animales de granja que ofrece la Hostería. (3-6)	
	Amenazas	FA (maxi - mini)	DA (mini - mini)
1	El país evidencia cambios en normativa, políticas fiscales y tributarias recurrentes lo cual afecta la toma de decisiones de inversionistas y también del potencial cliente.	Gracias al reconocimiento para atender al turista interno y externo, así como a la calificación otorgada por el Ministerio de Turismo, se cuenta con una estabilidad en la demanda, de manera que no se prevé que los cambios en las políticas fiscales no afecten severamente a la Hostería, salvo que sean revolucionarias (2-1)	Mantener precios competitivos y con políticas empresariales definidas para atraer al turismo interno, considerando la política fiscal y tributaria nacional.
2	La estabilidad política eventualmente es afectada	La Hostería tiene un buen posicionamiento en el turismo receptivo, pero el sector de turismo en general es visto como sector importante en el desarrollo nacional por lo que se considera que si existirá apoyo político independientemente de la línea de gobierno. (11-2)	
3	Alto poder de negociación de los clientes	Al poseer instalaciones de primera que cuentan con un parqueadero amplio, seguridad y más; los clientes se fidelizan y se puede aumentar o disminuir el precio a conveniencia debido a que el servicio otorgado es de primera calidad (3-3)	El hecho de no poseer piscina no resta turistas, sino que existen atracciones como las cabalgatas con caballos bien entrenados que sustituye la necesidad de una piscina; adicionalmente, existen piscinas ubicadas en lugares cercanos a la Hostería (4-3)

	Amenazas	FA (maxi – mini)	DA (mini – mini)
4	Alto número de sustitutos	Existen varios productos sustitutos; no obstante para el segmento que busca el contacto con un entorno natural y realizar cabalgatas en una ambiente de hogar, con un servicio de restaurant muy reconocido, se logra la preferencia del cliente. El chef del restaurant tiene una amplia trayectoria, por lo que se requiere promocionar el menú de acuerdo con las distintas festividades para atraer al cliente. (4-4)	La venta debe priorizarse a través de redes sociales, página web y otras formas de venta directa, sin descartar las aplicaciones digitales de reservas.
5	Agencias de viaje y operadores turísticos promocionan establecimientos específicos	El hecho de presentar precios competitivos otorga la posibilidad de realizar alianzas con agencias de viaje para mayor promoción de la Hostería y obtener más clientes. También se realizarán descuentos para clientes nacionales que se hospeden entre semana en la Hostería (10-5)	No estará por demás explorar alguna posibilidad de alianzas estratégicas con operadores turísticos aun cuando hasta la fecha no ha sido exitoso. La Hostería debe establecer ajustes de precio para días de menor demanda, que también podrían interesar a las agencias de viaje (5-5)
6	Rivalidad de los competidores es medio alta	En el segmento que trabaja la Hostería tiene su prestigio y por tanto preferencia del cliente externo. Debe aprovechar sus competencias distintivas como ubicación privilegiada (la más cercana al Nevado Cayambe), vista espectacular, gran extensión de terreno, cabalgatas, entre otras, para afianzar su fidelidad. Diferencia a Loma Larga su apertura a mascotas para que el cliente pueda compartir con ellas en un espacio de paz y tranquilidad (9-6)	

3.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz IE)



En donde, las estrategias corresponden a:

Crece y construye
Proteger y mantener
Cosechar y reducir

Debido a que los resultados caen sobre el primer cuadrante se debe aplicar la estrategia de “Crece y construye”. Esta estrategia dice que se debe invertir intensamente para crecer y desarrollarse, es decir, que las oportunidades de desarrollo del negocio son muy buenas.

Las estrategias intensivas mediante el desarrollo e implementación de un plan y campañas de marketing para abrir el mercado combinada con la de integración hacia adelante que considere al marketing directo como principal canal de ventas para llegar al segmento de turismo interno, en lugar de la que venía usando a través del canal de aplicaciones digitales de reservas para turismo externo de preferencia.

Para una estrategia de crecimiento es necesario combinar el plan de marketing con inversiones para satisfacer la demanda de turismo interno de fines de semana y feriados, donde se rechazan reservas por falta de capacidad; y, otras inversiones menores como batería sanitaria y señalización de parqueadero.

3.8 Marketing Mix

El marketing mix, también conocido como mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. (Philip Kotler, 2007). También se va a tomar en cuenta las estrategias a utilizar como 7p, estrategias competitivas y funcionales, estrategias corporativas y estrategia de crecimiento.

Primero se va a analizar la estrategia de las 7p al cual se lo conoce como Marketing Mix. En empresas comerciales e industriales se utilizan 4p que están conformadas por precio, producto, plaza y promoción; en cambio en servicios se añaden 3 factores más que son personas, procesos y physical evidence (evidencia física) dando un total de 7 factores que forman el Marketing Mix y analizan a la empresa desde toda perspectiva.

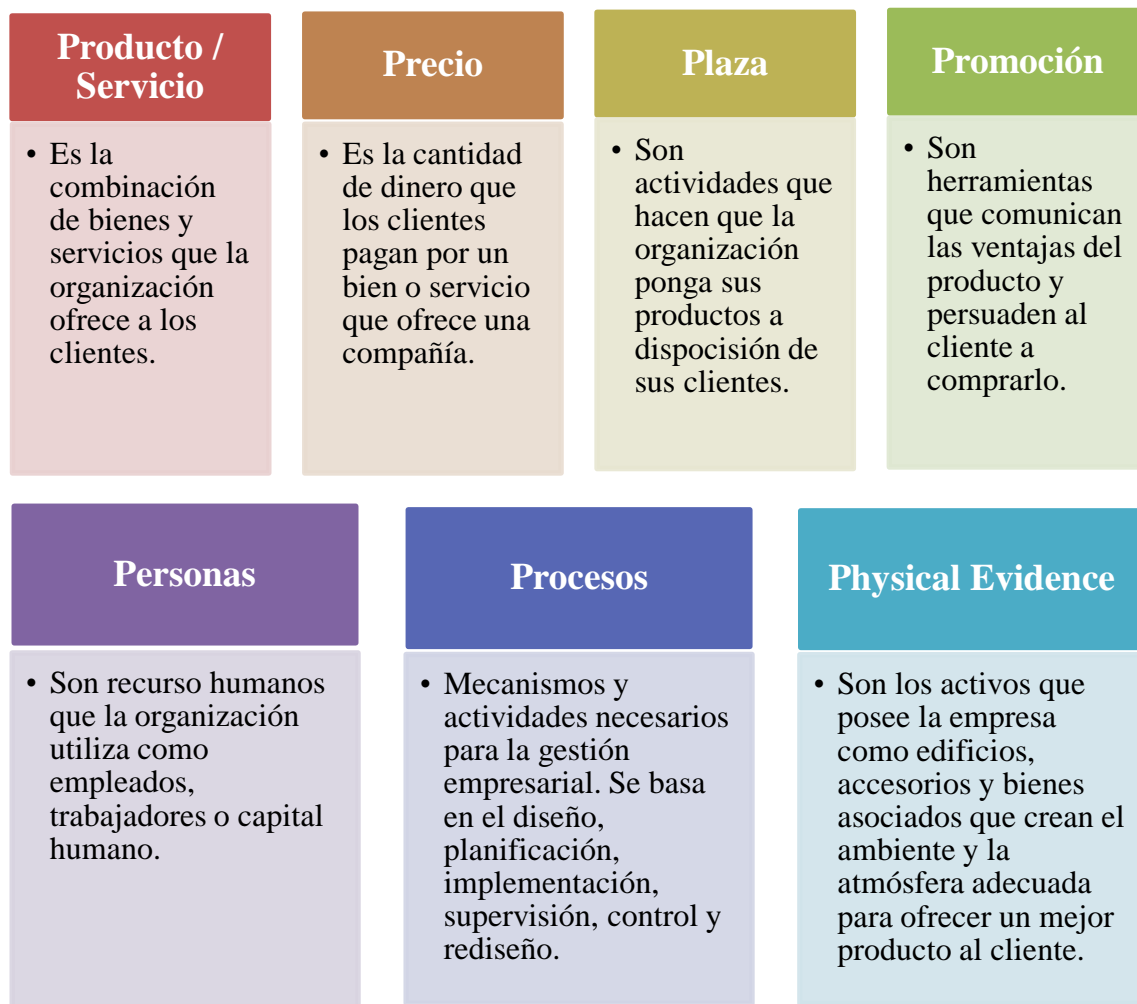


Figura 8: Marketing Mix de Servicios (7P)

Para analizar el comportamiento de las 7p se considerará primero los factores que originalmente constan en las 4p para así poder diferenciarlos con los tres que se añaden al referirse al mercado de servicios.

3.8.1 Producto

En el caso del producto hay que saber distinguir entre lo que son bienes y servicios; los clientes exigen beneficios por escoger cierto producto para poder sentirse satisfechos. Por lo tanto el servicio visto como producto debe manifestar la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos, el nivel final al que se entregan y servicios post-venta. La calidad de los servicios ofrecidos le ha hecho acreedora al reconocimiento en TripAdvisor, liderando las preferencias en Cayambe.

De la información proporcionada por los dueños y administradores del establecimiento se produce una sobredemanda de habitaciones el fin de semana. De acuerdo con las encuestas realizadas en el estudio de mercado, esta sobredemanda se produce mayoritariamente en parejas, segmento al cual la hostería le conviene atender tanto en habitación normal como en suites. Con los resultados obtenidos se propone la ampliación de la infraestructura con una suite para 2 personas adicional y con una habitación normal para igual número de personas, las cuales pueden construirse con vista hacia la ciudad, aprovechando el elemento diferenciador de su competencia que es la ubicación privilegiada para disfrutar la espectacular vista panorámica que posee y a la vez, alejados del ruido.

Los productos por los cuales se prevén ingresos para la Hostería Loma Larga son los siguientes:

- 1. Alojamiento (incluye desayuno)**
 - Alojamiento normal (2 personas) - (3u, Incluida una de ampliación)
 - Alojamiento en suites con jacuzzi (2 personas) - (3u, incluida una de ampliación)
 - Alojamiento en habitaciones familiares (4 personas)
- 2. Camping:** contiene pizza, bebida no alcohólica o cerveza, desayuno, área para fogata, aceptan mascotas, tienen acceso al uso de parrilla
- 3. Full Day;** contiene parrillada, bebida no alcohólica o cerveza, cabalgata, chocolate con bizcochos

4. Cabalgata
5. Paquetes turísticos, recorrido a la ciudad de Cayambe o lugares turísticos cercanos como son los siguientes, visita al parque central e Iglesia, Parque Yaznán (6,8 km), Plaza de Ponchos en Otavalo (37,6 km), Cascada de Peguche (37,9 km), Zoológico de Quito (43,2 km), Museo de las Culturas Cotacachi (50 km), Volcán Cayambe (20 km), Lago San Pablo (40 km); entre otros para fines de cálculo de ingresos, en este producto se incluye el traslado desde y hacia el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (31 km).
6. Bar – Restaurant, que oferta Desayunos; Platos fuertes; Snacks; chocolate con bizcochos; bebidas no alcohólicas; y, Vinos y licores.

Adicionalmente, se brinda servicio de traslado al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (31 km) a un costo para los clientes de \$40; existe servicio de alimentación, alimentos y bebidas con horario limitado; se aceptan mascotas gratuitamente, aspecto de gran significación para un buen número de clientes.

3.8.2 Precio

Otro elemento del marketing mix es el precio, siendo éste de los más importantes para una organización debido a que este incide en gran medida en el nivel de competencia con el resto de hosterías y hoteles de la zona. La política de precios que maneja Loma Larga es mantener precios en habitación normal similar con sus competidores directos. Loma Larga mantiene precios fijos durante todo el año, es decir en periodos de alta o baja ocupación como feriados; sin embargo, se puede aplicar una política de precios dinámicos exclusivamente para el turismo interno en épocas de menor demanda a fin de incrementar las ventas.

En ese sentido, se propone aplicar un descuento de un 15% al turista nacional de lunes a jueves a fin de captar un mayor número de visitantes; entre estos, floricultores de la zona y sus clientes, fundamentalmente en lo que es el alojamiento.

Sobre la base de los resultados del estudio de mercado que manifiestan una disposición al pago del consumidor de hasta \$30 por persona en habitación normal que coincide con la tarifa actual se sugiere no incrementar los precios de este tipo de alojamiento. Si bien en el caso de las suites las encuestas señalan una proporción de clientes dispuestos a pagar hasta \$85 por pareja (\$42,5 por persona) se debería mantener los \$37,5 por persona en las suites de 2 personas con el propósito de que más personas conozcan a la hostería, es decir, en este caso se emplearía una estrategia de más por menos para apoyar a la promoción de la hostería. Estos precios serían fijos para el turista extranjero y aplicables para el turista nacional en temporadas y días de mayor demanda como son los fines de semana y feriados.

De forma general, el turista extranjero prefiere visitar la hostería desde el domingo en la noche hasta los días miércoles y evita fines de semana y feriados nacionales donde el turismo interno crece, este turista compara precios y servicios en las páginas web y aplicaciones turísticas con otras hosterías competidoras que mantienen precios similares y no registra reparos en el precio actualmente ofertado. De un análisis similar, se indica que la tarifa actual para la habitación familiar de 4 personas que es de \$100 es concordante con los resultados de la encuesta realizada y se sugiere mantener este precio en días de mayor demanda, considerando aún más que la hostería dispone de una sola habitación familiar que tiene ocupación exclusivamente los fines de semana, como mecanismo de que el precio permita la apertura como huéspedes a familias; estas también optan por distribuirse en habitaciones de hasta 2 personas.

Los precios de los productos y servicios ofertados al momento son los siguientes:

Tabla 13: Precios de Productos y Servicios

Producto / Servicio	Precios Turismo externo e interno	Precios turismo interno en días de menor demanda (*)
Alojamiento en habitación normal (por 2 personas)	60	54
Alojamiento en suites con jacuzzi (por 2 personas)	75	67
Alojamiento en habitación familiar (por 4 personas)	100	90
Camping (por persona)	20	18
Full Day (por persona)	25	25
Cabalgata (por persona)	15	15
Bar - Restaurant		
Desayunos	8	8
Platos fuertes	12	12
Snacks, chocolate con biscochos, bebida no alcohólica	5	5
Vinos y licores	5	5

(*) Desde la noche del domingo a lunes hasta la noche del miércoles a jueves

3.8.3 Plaza

Al ser una empresa de servicios de alojamiento el lugar de su prestación está ubicado en una hacienda que tiene una extensión de 39 hectáreas; la casa está ubicada en la cima de Loma Larga lo cual resulta llamativo cuando se la observa desde la ciudad de Cayambe, y ofrece una vista espectacular de la ciudad, caracterizada en sus noches por la iluminación urbana.

Se accede a la hostería desde la ciudad de Cayambe, situada a 3,7 km desde la vía Panamericana E35; en un primer tramo de aproximadamente 800 por una avenida recta denominada Av. Córdova Galarza que conecta directamente con la vía E35 y desde donde se puede observar la casa de la hostería en la cumbre. Al final de esta vía urbana se conecta con otras calles de la zona que permiten acceder a un camino adoquinado en un tramo y empedrado en otro que conduce hacia la hostería. Eventualmente, se producen baches en el empedrado sin afectación a que todo tipo de vehículo pueda ingresar. Los visitantes son apoyados con señalética en distintos puntos del camino a partir de donde termina la Av. Córdova Galarza. Los clientes usan aplicaciones de internet para dirigirse hacia la Hostería sin inconvenientes.



Figura 9: Rótulos de la Hostería

Los 2 últimos kilómetros del camino de acceso, de un ancho de vía aproximado de entre 4m y 5m, están caracterizados por un ambiente campestre, a sus costados se encuentran laderas o terrenos con mucha vegetación donde predominan árboles como el de eucalipto; en el camino también se encuentra la entrada a la florícola Floral Star que está ubicada a unos 300 m de la puerta de ingreso a la hostería.

3.8.4 Promoción

Los medios de promoción de los servicios mediante el uso de aplicaciones y redes sociales facilitan la interacción con el cliente de forma instantánea y exitosa en la medida en que el servicio ofrecido por la hostería llega a los clientes cuyas preferencias y comportamiento como consumidores coinciden. A fin de incentivar el uso de los servicios ofertados es recomendable el uso de difusión patrocinada a través de Facebook, red social de la cual se estima tiene más de 500 millones de usuarios y que constituye la de mayor uso en el Ecuador.

Es importante también acentuar el que la hostería es amigable con las mascotas, en consideración a que entre los comentarios de clientes se encuentran las felicitaciones a la hostería por su apertura. El imago tipo que utiliza la empresa desde hace dos años es el siguiente:



Figura 10: Imago tipo de la Organización

En lo que corresponde a la representación gráfica esta contiene por una parte el dibujo del Nevado Cayambe con una figura de un caballo, como ejemplar representativo de la hostería; lo cual provoca en el pasajero la evocación de la experiencia sensorial memorable ofrecida en el establecimiento.

Se conjugan los colores negro y blanco, el negro usualmente representa autoridad, elegancia y tradición, mientras que el color blanco es el color de la paz, la pureza y la calma. Por tanto, en su conjunto los colores utilizados expresan la paz, la tranquilidad, la limpieza que se puede encontrar en un ambiente tradicional y muy elegante.

Las habitaciones por construirse en la ampliación guardarán la misma armonía arquitectónica con la edificación existente, las características comunicacionales empleadas son consistentes con las preferencias del cliente en cuanto a tranquilidad, ambiente acogedor y serenidad en un entorno natural. La atención personalizada y la interacción del personal con los visitantes se orientan hacia sensación de familiaridad para que el cliente se sienta como en casa.

A fin de aprovechar las oportunidades que ofrecen las relaciones públicas se mantiene en el Facebook del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Pluricultural del Cantón Cayambe la promoción de los servicios de la Hostería Loma Larga dando a conocer el establecimiento y sus atracciones en las que se destacan los paseos a caballo para principiantes y cabalgatas para experimentados.

A más de las estrategias anteriormente indicadas es importante profundizar la penetración del mercado mediante el uso de la red social Facebook con las siguientes acciones:

- Realizar imágenes y videos publicitarios para incentivar el uso de la hostería y de su gastronomía de acuerdo con los feriados que correspondan, es decir, navidad y fin de año, carnaval, semana santa, día del trabajo, día del padre, día de la madre, Batalla de Pichincha, entre otros, con campañas especiales para días de vacaciones en la sierra en donde se ofrezcan instructores para montar a caballo a principiantes, se den a conocer las rutas de cabalgata para experimentados, entre otros aspectos; puesto que las cabalgatas son un elemento distintivo frente a la competencia y que son muy apreciadas por los clientes.

- Generar incentivos para captar clientes por referidos y ofrecer una cabalgata gratita a quien dio la referencia al nuevo cliente.

3.8.5 Personas

El establecimiento cuenta con un administrador, un chef, un asistente de chef, personal de limpieza a más del personal de hacienda encargado del cuidado y mantenimiento de los caballos que también pernoctan en las instalaciones adyacentes a la hostería y están a la disponibilidad de los clientes las 24 horas 7 días a la semana.

Los propietarios apoyan a la administradora en días de mayor demanda, es política empresarial que sus empleados pongan énfasis en atención al cliente. El personal trabaja en la hostería desde hace más de dos años; el chef trabajó en las instalaciones de la hostería desde cuando los propietarios tenían socios españoles; en ese entonces la hostería se llamaba “Papagayo”.

El personal está atento a ofrecer servicios y cubrir necesidades del cliente, incluso antes que ellos lo pidan, cuidando el no importunarles; como ejemplo, previamente preparan a los caballos antes de ofrecer las cabalgatas para de esta manera no tener en espera al cliente y generar su insatisfacción; al igual que en el servicio de restaurant los diferentes platos se pasan al mismo tiempo a todos los miembros de la mesa y mientras se espera se ofrecen bocaditos y agua. El café pasado es ofrecido y servido gratuitamente y siempre está presente durante en el registro y la facturación de los servicios.

El chef es muy reconocido en la calidad y presentación de las distintas elecciones gastronómicas de los clientes y debido a su formación orientada hacia el cliente es regularmente tratado con bastante familiaridad.

En la promoción de la hostería se especifica su carácter bilingüe; la administradora y el chef son bilingües. Los clientes a los que atiende la hostería son turistas nacionales en un porcentaje aproximado de un 65% y extranjeros en un 35%, estos últimos fundamentalmente de USA, Francia, Brasil, Argentina, entre otros; el turismo interno en un 76% o más proviene de la ciudad de Quito y entre el 24% restante, según los registros internos de la empresa y de información proporcionada por la administración, se encuentran turistas de la costa que visitan la capital y desean recorrer la región Sierra norte.

3.8.6 Procesos

Las reservas pueden realizarse por redes sociales, en línea o telefónicamente. Las reservas principalmente de exterior, se las realizan por Booking.com. La empresa tiene contratado un sistema que le permite responder con agilidad a las reservas realizadas o al bloqueo de las mismas, y así evita errores en este procedimiento.

Utiliza distintos medios de pago como tarjetas de crédito, transferencias bancarias y pagos en efectivo siempre y cuando la moneda sea el dólar americano. Los clientes reciben información sobre los servicios que ofrece la hostería desde que se registran; así como, de requerirlo, información de los atractivos turísticos cercanos.

Los caballos están habitualmente disponibles cuando los clientes lo requieren, su cuidado está a cargo del personal de la hacienda. El costo del cuidado de estos caballos es parte de los costos integrales de la hacienda, se conoce que los propietarios del lugar practican equitación y deportes como polo. Se ofrecerá en períodos de vacaciones, feriados y fines de semana clases para paseos en caballo dirigido a principiantes.

El servicio de restaurant está disponible desde las 6h30 hasta las 22h00; se atiende servicio a habitaciones en caso de que el cliente lo solicite; el servicio de bar hasta las 22h00 de domingo a jueves y hasta las 23h00 los viernes y sábado. Adicionalmente, en el área comunal de la planta baja están a libre disposición mantas o cobertores cuyo uso genera una experiencia sensorial confortable y de hogar para el visitante. La chimenea se la enciende todas las noches. La limpieza de las habitaciones se la realiza de forma regular una vez al día; no obstante, siempre el personal está atento a las preferencias del cliente.

3.8.7 Physical Evidence (Evidencia Física)

La hostería ofrece una infraestructura conformada por una casa de dos pisos elegantemente dispuesta, con mirador y grandes ventanales hacia el Nevado Cayambe en combinación con madera, una sala de estar con una gran chimenea, cocina tipo americano con el área de comedor, a más de sus áreas exteriores de camping parrilla y parqueadero.

En las redes sociales y aplicaciones como Booking.com se muestran imágenes muy variadas de la hostería y sus distintas áreas, así como de personas montadas a caballo y panorámicas del nevado y de la ciudad Cayambe; en las fotos correspondientes a las habitaciones se visualizan amplios ventanales y techos con vigas de madera que denotan calidez, armonía y tranquilidad en un ambiente elegante de la habitación.

La zona de estacionamiento vehicular es amplia, con lastre afirmado, se encuentra cerca de rutas de senderismo; se propone que se instale o se señalicen con piedras u otro material natural los parqueaderos individuales a fin de evitar la incomodidad que genera el desorden del uso de los espacios y la imagen negativa que esto genera.

El área de camping situada junto a la casa está muy bien mantenida, cuidada, tiene césped, y para quienes la ocupan cuentan con la puerta abierta de la casa durante toda la noche; el baño principal de la casa en la planta baja es unisex y ocupado también por aquellos que están acampando. Se evidencia la necesidad de adecuar 2 baterías sanitarias, diferenciado por hombre y mujeres, puesto que se generan eventuales esperas para el uso del sanitario, así como la inclusión de duchas, las cuales podrán ser usadas por las personas que hacen camping.

El restaurante tiene una capacidad para 28 personas distribuidas en 7 mesas con 4 sillas cada una que le permite al personal de cocina y meseros interactuar con el cliente logrando una percepción de cercanía y trato familiar. El chef está debidamente uniformado; el área de recepción y facturación es cómoda.

Los servicios de recepción incluyen guarda equipaje y cajas de seguridad. Los comentarios y evaluaciones de los clientes se las puede evidenciar en la página de Booking.com y goza de un 89,7% de satisfacción del cliente. Adicionalmente, está a disponibilidad del cliente el libro de comentarios, el cual atestigua la gran satisfacción por el servicio prestado; una gran mayoría de comentarios refieren a la belleza del lugar, al trato muy amable de los empleados y también a la exquisita comida proporcionada. El estudio de mercado señaló como un aspecto importante el disponer de juegos infantiles (26,8%) por lo que se considera necesaria la instalación de estos juegos, al aire libre, para la distracción de los niños.

3.9. Estrategias de Negocio

En síntesis, los componentes de las herramientas comunicacionales de las 7P de los servicios (marketing mix), se sustentan las siguientes estrategias de negocio:

3.9.1 Estrategias Corporativas

Se propone incrementar el volumen de ventas mediante la inversión en la construcción y adecuación de una habitación normal y una suite, ambas para 2 personas, para cubrir la sobredemanda existente en fines de semana y feriados y la demanda producida como consecuencia de las estrategias de marketing.

Adicionalmente se propone la implementación de baterías sanitarias con duchas para fomentar la atracción del camping y evitar las incomodidades que actualmente se generan con el baño de uso compartido para hombres y mujeres en la planta baja de la edificación de la hostería.

3.9.2 Estrategias Competitivas y Funcionales

En función del mercado objetivo, dirigido para un segmento de la población específico se propone la estrategia de nicho de mercado puesto que está dirigida a una población cuyos ingresos superan los \$2000 y gustan del tipo de atracciones específicas que brinda la hostería, a esta estrategia se combina la de diferenciación en razón de que se ofrece como elemento diferenciador las cabalgatas y paseos a caballo en un ambiente seguro, natural, y de hermosos paisajes. A esto se suma, la apreciada gastronomía ofrecida (sentirse en casa) que propicia para sus clientes la hostería.

Con estas estrategias es importante efectuar campañas de marketing para reposicionar la hostería hacia el turismo interno.

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Determinación de ingresos y egresos

Una vez realizado el estudio de mercado y el análisis del cliente se identificó la oportunidad de negocio enfocada hacia el turismo interno; y, se definieron las principales acciones que deben realizarse para que en función de ellas pueda ser exitoso un plan de marketing diseñado para ese fin. En ese contexto, el análisis financiero se orienta a establecer la viabilidad del reposicionamiento de la Hostería Loma Larga hacia el turismo interno mediante la determinación de los indicadores del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno, calculados en función del flujo de ingresos y egresos para un período de 3 años, considerando los incrementos de ventas con la estrategia de marketing por implementarse y los respectivos gastos de inversión, de operación del negocio y mantenimiento de las instalaciones y de su equipamiento.

A fin de determinar los ingresos y gastos derivados de la prestación de los distintos servicios por parte de la hostería Loma Larga, se requiere en primer término determinar el número de clientes que accederían a cada uno de ellos para luego afectarlos por los correspondientes precios y obtener el ingreso bruto total; así como estimar los gastos que se generan para el funcionamiento propio de la hostería y los proporcionales al número de clientes esperado.

4.2 Estimación de la demanda

Una vez determinada la segmentación de mercado y el mercado potencial de la hostería, en función de los registros de la hostería se identificó el comportamiento de las ventas por alojamiento durante al año; es decir, se obtuvo el número de clientes (PAX) anual de la hostería y su composición por tipo de turista; por tipo de habitación; y, por días de menor y mayor demanda del turismo interno.

De conformidad con los registros del establecimiento se obtuvo las variaciones mensuales de ocupación durante el año; y, sobre las cuales se obtuvo su equivalencia en porcentaje respecto al mes de agosto por ser el de máxima ocupación con el objeto de que en las estimaciones de la demanda futura se utilicen los datos referenciales del comportamiento de las ventas durante ese mes.

Tabla 14: Variaciones Mensuales de Ocupación

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
PAX	36	42	38	55	60	38	90	100	65	32	40	92	688
% PAX	5%	6%	6%	8%	9%	6%	13%	15%	9%	5%	6%	13%	100%
% PAX (base Ago)	36%	42%	38%	55%	60%	38%	90%	100%	65%	32%	40%	92%	

Fuente: Administración del establecimiento

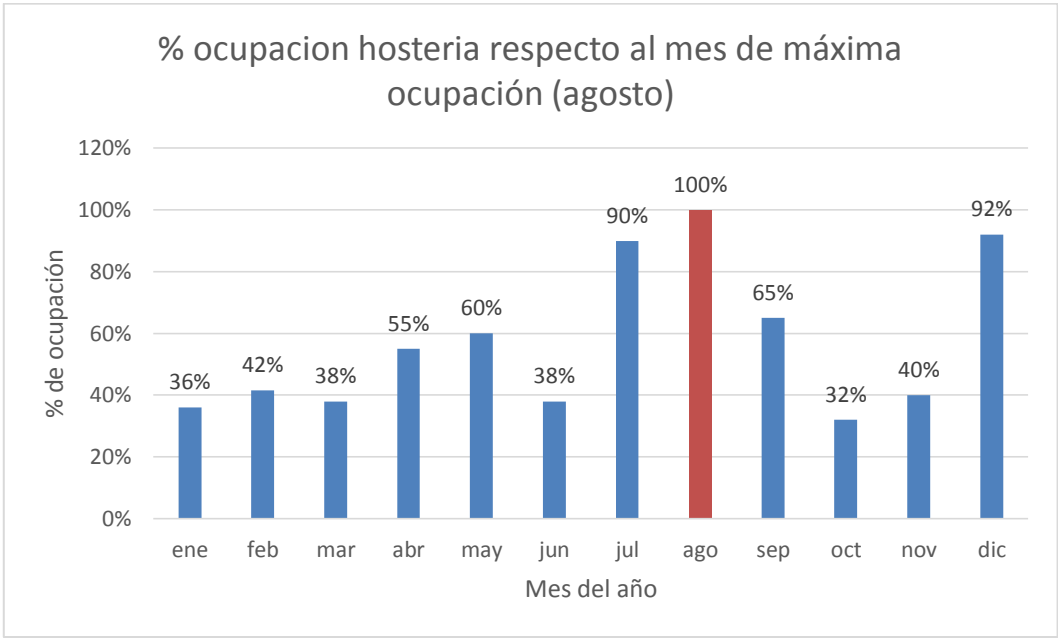


Figura 11: Porcentaje de ocupación respecto al mes de mayor demanda

Las proyecciones de los años 1, 2 y 3 se realizaron efectuando estimaciones diarias de alojamiento durante los meses de agosto, tomando como base el comportamiento de la ocupación de la hostería correspondiente a ese mes del Año 0.

Los criterios de proyección de la demanda utilizados fueron consensuados con la administración del establecimiento sobre la base de la experiencia y conocimiento propio de su negocio:

- Se producen rechazos de forma recurrente a reservas fundamentalmente los fines de semana y feriados; lo cual se agudiza en los meses de mayor demanda. Si se consideran ampliaciones de una suite y una habitación normal se puede satisfacer la demanda.
- La habitación familiar se ocupa los fines de semana. En ocasiones se pierde un grupo de 4 personas porque previamente se aceptó la reserva de una pareja.
- Los días de menor demanda por parte del turismo interno corresponden al período de Domingo a Jueves y los de mayor demanda los días Viernes y Sábado
- El camping es una actividad en crecimiento, incluye pizza y bebida no alcohólica y un plato de parrilla; es común fuera del paquete el consumo adicional de snacks como chocolate con bizcocho, bebidas no alcohólicas e incluso vinos y licores.
- El servicio de bar restaurant es fundamental en el negocio, usualmente el turista alojado por lo menos consume el equivalente a 1,5 platos fuertes por día de alojamiento. La hostería ofrece desayuno americano como parte de la tarifa de alojamiento.
- Entre las actividades de preferencia mayoritaria de los turistas es la cabalgata, tanto para niños como para adultos; se estima en una cifra superior equivalente al 70% del número de turista alojados puesto que hay casos en que un mismo turista se repite la actividad o elige una cabalgata hacia el nevado Cayambe y sus alrededores, lo cual tiene un mayor costo para el cliente.

A fin de proyectar la demanda se estableció el consumo promedio de una semana del mes de agosto y de todo el mes por tipo de habitación (suite con capacidad de hasta 2 PAX; habitación normal con capacidad de hasta 2 PAX y habitación familiar con capacidad de hasta 4 PAX) del año 0; y, lo propio para los Años 1, 2 y 3 una vez que se realicen las ampliaciones de una habitación normal y una suite. Así también se estableció la composición de turismo externo y turismo interno; y, de la ocupación del turismo interno en días de mayor demanda (viernes y sábado) y de menor demanda

(domingo a jueves) correspondientes al mes de agosto, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 15: PAX de Alojamiento

Año	Servicio ofertado	SEMANA PROMEDIO DE AGOSTO					MES DE AGOSTO					
		PAX	PAX Domingo a Jueves	% PAX Domingo a Jueves	PAX Viernes y Sábado	% PAX Viernes y sábado	PAX	% PAX Tipo de habitación	PAX externos	PAX internos	PAX internos Domingo a Jueves	% PAX internos Domingo a Jueves
0	Alojamiento, incluye desayuno	23	8	35%	15	65%	100		33	67	7	10%
	Suites	7	2	29%	5	71%	30	30%				
	Habitación normal	12	6	50%	6	50%	52	52%				
	Habitaciones familiares	4	0	0%	4	100%	17	17%				
1	Alojamiento, incluye desayuno	29	10	34%	19	66%	126		35	91	11	12%
	Suites	11	3	27%	8	73%	48	38%				
	Habitación normal	14	7	50%	7	50%	61	48%				
	Habitaciones familiares	4	0	0%	4	100%	17	14%				
2	Alojamiento, incluye desayuno	35	14	40%	21	60%	152		36	116	14	12%
	Suites	13	4	31%	9	69%	56	37%				
	Habitación normal	17	9	53%	8	47%	74	49%				
	Habitaciones familiares	5	1	20%	4	80%	22	15%				
3	Alojamiento, incluye desayuno	39	17	44%	22	56%	165		37	128	15	12%
	Suites	14	5	36%	9	64%	61	37%				
	Habitación normal	18	10	56%	8	44%	78	47%				
	Habitaciones familiares	6	2	32%	4	67%	26	16%				

La proyección para PAX internos de domingo a jueves, debido a las acciones de marketing, muestran un incremento del 10% al 12% para el Año 1 y conservadoramente se establece el mismo porcentaje para los Años 2 y 3. Las cifras evidencian que las habitaciones con mayor ocupación son las normales, seguidas de las suites y luego la habitación familiar; éstas, debido principalmente a que el mayor número de alojamientos pertenecen a visitantes en parejas.

Sobre la base de los registros del establecimiento se concluye que en el Año 0 el porcentaje de turistas externos fue del 33% con un comportamiento decreciente hasta el Año 3 debido al incremento de turistas internos generado por las acciones tomadas para el reposicionamiento de la hostería descritas en la propuesta de intervención de marketing acompañada de la ampliación de instalaciones.

El número de turistas externos e internos de los subsiguientes años se calcularon estimando en primer término el número de ocupantes en el mes de agosto de cada uno de esos años y estableciendo luego la composición del tipo de turista bajo la consideración de la tendencia marginal de crecimiento que tiene el turismo receptivo o externo. Al respecto, los resultados son los siguientes:

Tabla 16: Número total de Turistas

AÑO 0	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Anual	%
Total turistas	36	42	38	55	60	38	90	100	65	32	40	92	688	100%
Turistas internos	24	28	25	37	40	25	60	67	44	21	27	62	460	67%
Turistas externos	12	14	13	18	20	13	30	33	21	11	13	30	228	33%
AÑO 1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Anual	
Total turistas	45	52	48	69	76	48	113	126	82	40	50	116	865	100%
Turistas internos	32	37	35	50	55	35	81	91	59	29	36	84	623	72%
Turistas externos	13	15	13	19	21	13	32	35	23	11	14	32	241	28%
AÑO 2	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Anual	
Total turistas	55	63	58	84	91	58	137	152	99	49	61	140	1047	100%
Turistas internos	42	48	44	64	69	44	105	116	76	37	47	107	799	76%
Turistas externos	13	15	14	20	22	14	32	36	23	12	14	33	248	24%
AÑO 3	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Anual	
Total turistas	59	69	63	90	99	63	148	165	107	53	66	152	1135	100%
Turistas internos	46	54	49	70	77	49	115	128	83	41	51	118	881	78%
Turistas externos	13	15	14	20	22	14	33	37	24	12	15	34	254	22%

Las proyecciones realizadas señalan un crecimiento importante del turismo interno frente a un crecimiento mínimo del turismo receptor durante un período de 3 años; como síntesis se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 17: Proyecciones de Alojamiento por tipo de turista

Año	Número de alojamientos	Turistas internos	%	Turistas externos	%
0	688	460	67%	228	33%
1	865	624	72%	241	28%
2	1047	799	76%	248	24%
3	1135	881	78%	254	22%

La tasa de crecimiento de turistas alojados que se proyectan para el Año 3 respecto al Año 0 es del 60%, con mayor proporción del turismo interno anualmente, como se aprecia en el gráfico:

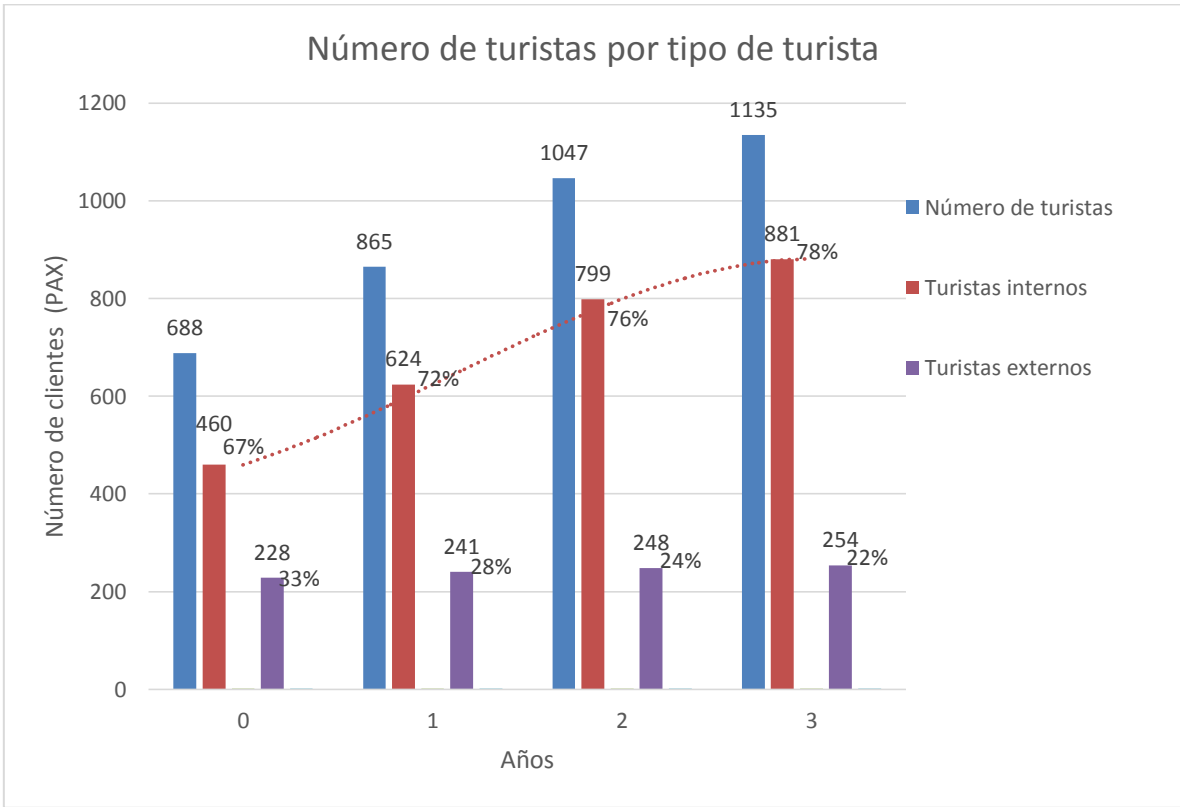


Figura 12: Número de turistas por tipo de turista

De forma similar se estableció la demanda proyectada para los otros tipos de servicios ofertados, es decir, se determinaron en primera instancia los consumos de la semana promedio y del mes de agosto en función de los registros de la empresa; las proyecciones se realizaron sobre la base de los criterios y conocimiento del negocio de sus propietarios:

Tabla 18: Distribución de servicios proyectados en unidades

Año	Otros servicios	Unidades (consumidores)/Semana	Unidades (consumidores)/ Mes
0	Camping	8	35
	Full day	8	35
	Cabalgata	17	74
	Paquete turístico	8	35
	Bar- restaurant		
	Desayunos	8	35
	Platos fuertes	41	176
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	31	134
	Vinos y licores (copa o cóctel)	16	69
1	Camping	10	43
	Full day	10	43
	Cabalgata	19	81
	Paquete turístico	10	43
	Bar- restaurant		
	Desayunos	10	43
	Platos fuertes	44	186
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	39	167
	Vinos y licores (copa o cóctel)	28	120
2	Camping	12	51
	Full day	14	60
	Cabalgata	23	99
	Paquete turístico	10	43
	Bar- restaurant		
	Desayunos	12	51
	Platos fuertes	53	225
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	47	201
	Vinos y licores (copa o cóctel)	28	120
3	Camping	14	61
	Full day	18	78
	Cabalgata	24	104
	Paquete turístico	10	43
	Bar- restaurant		
	Desayunos	14	61
	Platos fuertes	59	254
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	53	230
	Vinos y licores (copa o cóctel)	28	121

Una vez determinados los consumidores de los distintos servicios del mes de Agosto del Año 0 y las respectivas proyecciones para ese mes de los Años 1, 2 y 3, se obtuvo el total de consumidores por año y por tipo de servicio:

Tabla 19: Total de consumidores por año y por tipo de servicio

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Año	Otros servicios (número de consumidores)	36%	42%	38%	55%	60%	38%	90%	100%	65%	32%	40%	92%	Total
0	Camping	13	15	13	19	21	13	32	35	23	11	14	32	241
	Full day	13	15	13	19	21	13	32	35	23	11	14	32	241
	Cabalgata	27	31	28	41	44	28	67	74	48	24	30	68	510
	Paquete turístico	13	15	13	19	21	13	32	35	23	11	14	32	241
	Bar- restaurant													
	Desayunos	13	15	13	19	21	13	32	35	23	11	14	32	241
	Platos fuertes	63	73	67	97	106	67	158	176	114	56	70	162	1.209
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	48	56	51	74	80	51	121	134	87	43	54	123	922
	Vinos y licores (copa o cóctel)	25	29	26	38	41	26	62	69	45	22	28	63	474
1	Camping	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Full day	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Cabalgata	29	34	31	45	49	31	73	81	53	26	32	75	559
	Paquete turístico	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Bar- restaurant													
	Desayunos	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Platos fuertes	67	77	71	102	112	71	167	186	121	60	74	171	1.279
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	60	69	63	92	100	63	150	167	109	53	67	154	1.147
	Vinos y licores (copa o cóctel)	43	50	46	66	72	46	108	120	78	38	48	110	825
2	Camping	18	21	19	28	31	19	46	51	33	16	20	47	349
	Full day	22	25	23	33	36	23	54	60	39	19	24	55	413
	Cabalgata	36	41	38	54	59	38	89	99	64	32	40	91	681
	Paquete turístico	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Bar- restaurant													
	Desayunos	18	21	19	28	31	19	46	51	33	16	20	47	349
	Platos fuertes	81	93	86	124	135	86	203	225	146	72	90	207	1.548
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	72	83	76	111	121	76	181	201	131	64	80	185	1.381
	Vinos y licores (copa o cóctel)	43	50	46	66	72	46	108	120	78	38	48	110	825
3	Camping	22	25	23	34	37	23	55	61	40	20	24	56	420
	Full day	28	32	30	43	47	30	70	78	51	25	31	72	537
	Cabalgata	37	43	40	57	62	40	94	104	68	33	42	96	716
	Paquete turístico	15	18	16	24	26	16	39	43	28	14	17	40	296
	Bar- restaurant													
	Desayunos	22	25	23	34	37	23	55	61	40	20	24	56	420
	Platos fuertes	91	105	97	140	152	97	229	254	165	81	102	234	1.747
	Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas)	83	95	87	127	138	87	207	230	150	74	92	212	1.582
	Vinos y licores (copa o cóctel)	44	50	46	67	73	46	109	121	79	39	48	111	833

4.3 Ingresos

A fin de determinar los ingresos totales de los distintos servicios que brinda la hostería se utilizarán los cálculos y la composición de la demanda para determinar el número de unidades de servicio o clientes y luego multiplicar las cantidades obtenidas por su valor unitario de prestación.

En el caso del ingreso por el servicio de alojamiento, se dispone de la cantidad total de alojamientos para los años 0, 1, 2 y 3; con los porcentajes previamente obtenidos del tipo de alojamiento (suite, normal y familiar) se calcula la demanda anual para cada tipo. Adicionalmente, se requiere calcular el número de turistas de acuerdo con los días de mayor demanda (viernes y sábado) y de menor demanda (domingo a jueves) puesto que cada uno de estos segmentos pagará desde el Año 1 diferente tarifa según lo establecido en la propuesta de marketing.

Los ingresos para los servicios de camping, full day, cabalgata y paquete turístico se calcularon multiplicando el precio unitario de servicio por la cantidad de servicios o clientes, en cada caso.

Los ingresos correspondientes a Bar- restaurant se calculan desagregadamente por cada uno de los subproductos que lo componen. Los resultados son los siguientes:

Tabla 20: Ingresos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cálculo de Ingresos por alojamiento				
Número de visitantes (PAX)	688	865	1.047	1.135
% PAX suite	30%	38%	37%	37%
% PAX habitación normal	52%	48%	49%	47%
% PAX habitación familiar	17%	14%	15%	16%
PAX suite	206	330	385	420
% PAX suite Viernes y Sábado	71%	73%	69%	64%
% PAX suite Domingo a Jueves	29%	27%	31%	36%
PAX suite Viernes y Sábado	147	240	267	270
PAX suite Domingo a Jueves	59	90	118	150
PAX habitación normal	358	419	510	537
% PAX habitación normal Viernes y Sábado	50%	50%	47%	44%
% PAX habitación normal Domingo a Jueves	50%	50%	53%	56%
PAX habitación normal Viernes y Sábado	179	209	240	240
PAX habitación normal Domingo a Jueves	179	210	270	297
PAX habitación familiar	117	117	152	179
% PAX habitación familiar Viernes y Sábado	100%	100%	80%	68%
% PAX habitación familiar Domingo a Jueves	0%	0%	20%	32%
PAX habitación familiar Viernes y Sábado	117	117	122	122
PAX habitación familiar Domingo a Jueves	0	0	30	57
Precio suite (Viernes y Sábado)	38	38	38	38
Precio habitación normal (Viernes y Sábado)	30	30	30	30
Precio habitación familiar (Viernes y Sábado)	25	25	25	25
Precio suite (Domingo a Jueves)	38	32	32	32
Precio habitación normal (Domingo a Jueves)	30	25	25	25
Precio habitación familiar (Domingo a Jueves)	25	20	20	20
Ingreso suite (Viernes y Sábado)	5.586	9.120	10.146	10.260
Ingreso habitación normal (Viernes y Sábado)	5.370	6.270	7.200	7.200
Ingreso habitación familiar (Viernes y Sábado)	2.925	2.925	3.050	3.050
Ingreso suite (Domingo a Jueves)	2.242	2.880	3.776	4.800
Ingreso habitación normal (Domingo a Jueves)	5.370	5.250	6.750	7.425
Ingreso habitación familiar (Domingo a Jueves)	0	0	600	1.140
1. Ingresos por alojamiento (\$)	21.493	26.445	31.522	33.875
Camping (Número de personas)	241	296	349	420
2. Ingresos por camping (\$20/persona)	4.820	5.920	6.980	8.400
Full day (Número de personas)	241	296	413	537
3. Ingresos por Full day (\$25/persona)	6.025	7.400	10.325	13.425
Cabalgata (Número de personas)	510	559	681	716
4. Ingresos Cabalgata (\$20/persona)	10.200	11.180	13.620	14.320
Paquete turístico (número de personas)	241	296	296	296
5. Ingresos paquete turístico (\$20/persona)	4.820	5.920	5.920	5.920
Bar- restaurant				
6. Ingresos totales Bar- restaurant	19.594	23.279	27.223	30.483
Desayunos (u)	241	296	349	420
Ingresos desayunos (\$6/u)	1.446	1.776	2.094	2.520
Platos fuertes (u)	1.209	1.279	1.548	1.747
Ingresos platos fuertes (\$10/plato promedio)	12.090	12.790	15.480	17.470
Snacks(incluidas bebidas no alcohólicas) (u)	922	1.147	1.381	1.582
Ingresos snacks (\$4/consumo por persona promedio)	3.688	4.588	5.524	6.328
Vinos y licores (consumidores promedio)	474	825	825	833
Ingresos vinos y licores (\$5/consumidor promedio)	2.370	4.125	4.125	4.165
Total de ingresos (\$)	66.952	80.144	95.590	106.423
% de incremento anual		20%	19%	11%

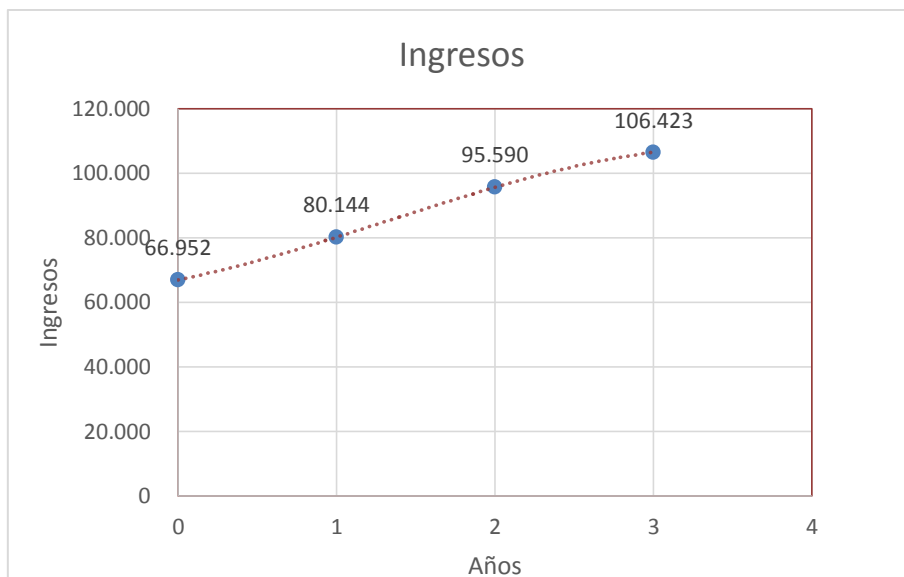


Figura 13: Ingresos

Los ingresos más altos corresponden al alojamiento y al servicio de bar- restaurant. Sin embargo, es muy importante en la estabilidad financiera el servicio ofrecido con la actividad de cabalgata, que adicionalmente, es característica del tipo de hostería.

4.4 Egresos

Los egresos de la hostería se derivan prioritariamente de las inversiones requeridas para que la propuesta de reposicionamiento en el mercado interno se operativice. Las remuneraciones constituyen el principal gasto; con el objeto atender a un número creciente de turistas se prevé la contratación para el Año 2 de un Asistente de Administración y de un Asistente de Cocina.

El Gerente es propietario de la Hacienda y del negocio en su conjunto y el tiempo que destina a la Hostería es de acuerdo con las necesidades que se presentan, por lo que el valor de remuneración es referencial al tiempo de dedicación que mayoritariamente lo usa en cubrir las tareas a la administradora del negocio en sus días de descanso mientras paralelamente realiza otras actividades propias de su función.

Tabla 21: Total de Remuneraciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente	12.752	12.752	12.752
Sueldo	9.600	9.600	9.600
Décimo Tercero	800	800	800
Décimo Cuarto	386	386	386
Fondos de Reserva	800	800	800
Aportes al IESS Patronal	1.166	1.166	1.166
Administrador	11.207	11.207	11.207
Sueldo	8.400	8.400	8.400
Décimo Tercero	700	700	700
Décimo Cuarto	386	386	386
Fondos de Reserva	700	700	700
Aportes al IESS Patronal	1.021	1.021	1.021
Asistente de administración		6.731	6.731
Sueldo		5.400	5.400
Décimo Tercero		450	450
Décimo Cuarto		225	386
Fondos de Reserva		-	450
Aportes al IESS Patronal		656	656
Chef	11.207	11.207	11.207
Sueldo	8.400	8.400	8.400
Décimo Tercero	700	700	700
Décimo Cuarto	386	386	386
Fondos de Reserva	700	700	700
Aportes al IESS Patronal	1.021	1.021	1.021
Asistente de cocina	6.731	7.342	7.342
Sueldo	5.400	5.400	5.400
Décimo Tercero	450	450	450
Décimo Cuarto	225	386	386
Fondos de Reserva	-	450	450
Aportes al IESS Patronal	656	656	656
Personal de limpieza 1	6.353	6.353	6.353
Sueldo	4.632	4.632	4.632
Décimo Tercero	386	386	386
Décimo Cuarto	386	386	386
Fondos de Reserva	386	386	386
Aportes al IESS Patronal	563	563	563
Personal de limpieza 2		5.806	6.353
Sueldo		4.632	4.632
Décimo Tercero		386	386
Décimo Cuarto		225	386
Fondos de Reserva		-	386
Aportes al IESS Patronal		563	563
TOTAL REMUNERACIONES	45.443	58.591	59.138

Otros egresos del negocio, como son los gastos en promoción y publicidad, y, los gastos de operación y mantenimiento se presentan en el cuadro correspondiente a flujo de ingresos y egresos. Cabe indicar, que las inversiones serán cubiertas con recursos propios de los propietarios de la Hostería

4.5 Flujo De Ingresos y Egresos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS		74.224	89.670	100.503
Ingresos por alojamiento		26.445	31.522	33.875
Ingresos por camping		5.920	6.980	8.400
Ingresos por Full day		7.400	10.325	13.425
Ingresos Cabalgata		11.180	13.620	14.320
Ingresos totales Bar- restaurant		23.279	27.223	30.483
EGRESOS	20.300	66.156	81.923	84.760
Inversiones en infraestructura y menaje	20.300	500	500	500
Construcción (1 suite + 1 habitacion normal+ 1 batería sanitaria)	17.000			
Juegos infantiles	1.500			
Menaje	1.500	500	500	500
Señalización de estacionamientos	300			
Gastos promoción y publicidad		4.633	4.730	4.886
Redes sociales		1.800	1.800	1.800
Página web (Starter)		150	150	150
Gastos por reservas con aplicaciones digitales		1.983	2.080	2.236
Ventas por alojamiento		26.445	31.522	33.875
% PAX reservas por apps	27%	25%	22%	22%
Ventas por reservas con apps		6.611	6935	7453
% Tarifa apps/PAX	30%	30%	30%	30%
Material POP		200	200	200
Creación de artes para marketing directo		200	200	200
Participación en ferias		300	300	300
Gastos de operación y mantenimiento		61.023	76.693	79.374
Remuneraciones		45.443	58.591	59.138
Camping (pizza+bebida+parrillada)		1.480	1.745	2.100
Cabalgatas (atención a caballos)		2.236	2.724	2.864
Servicio de bar- restaurant (insumos)		6.984	8.167	9.145
Mantenimiento de instalaciones		1.500	1.650	1.815
Suministros de oficina		360	396	432
Utensillos de cocina, cristalería		800	900	1.000
Gastos de servicios básicos y comunicaciones		2.220	2.520	2.880
Agua, luz, telefonía		1.500	1.800	2.160
internet y tv cable		720	720	720
SUPERAVIT O DÉFICIT OPERACIONAL	(20.300)	8.068	7.747	15.743

El Año 2 presenta un superávit inferior al Año 1 puesto que en éste se cargan las contrataciones del Asistente administrativo y del Asistente de cocina; indispensables para atender a la demanda incrementada de clientes.

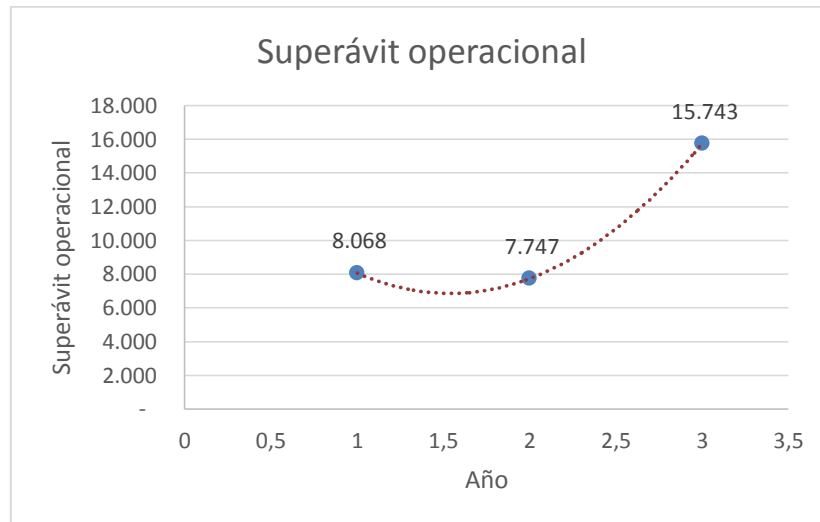


Figura 14: Superavit Operacional

4.6 Indicadores de Viabilidad Financiera

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se aplican de forma generalizada para determinar la viabilidad de un proyecto; y, se obtienen mediante la estimación de flujos de ingresos y egresos que tiene el negocio.

Los flujos de ingresos y egresos fueron elaborados con precios a valores constantes, es decir, que el valor de la inflación no aplica por tratarse de precios a una misma fecha. Con este antecedente, se asume una tasa de descuento del 16% que garantiza lo que los propietarios inversionistas dejarían de obtener en otras inversiones alternativas; es decir, cubre satisfactoriamente el costo de oportunidad del capital utilizado. El VAN positivo implica que descontados los flujos futuros de dinero a la tasa de descuento seleccionada el proyecto genera más ingresos que gastos.

En conjunto, con una Tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento, se concluye que la rentabilidad esperada será satisfecha con esos flujos de efectivo.

Tabla 23: Calculo del Valor Actual Neto

Tasa de descuento	16%			
Número de períodos (años)	3			
Inversión inicial (Año 0)	20.300			
Flujo de Ingresos y Egresos				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Superavit o déficit operacional	-20.300	8.068	7.747	15.743
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 2.498			

La fórmula para el cálculo del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

Número de años= n

Número de año= tn

Superávit o déficit del año t= Ft

Io= Inversión Inicial (Año 0)

Tabla 24: Calculo del VAN (formula)

Datos:			
Tasa de descuento (k)=			0,16
Inversión inicial (I ₀)=			\$ 20.300
Cálculo:			
t	Ft	(1+k) ^t	Ft/[(1+k) ^t]
1	8.068	1,16	6.955
2	7.747	1,35	5.757
3	15.743	1,56	10.086
		Total	22.798
VAN= \$22.798 - \$20.300			
VAN= \$ 2.498			

La Tasa Interna de Retorno (TIR) que en concepto es la tasa de descuento a la cual el VAN= 0, para el caso en análisis es la siguiente:

Para que el VAN=0, entonces la Tasa Interna de Retorno (TIR)= 23%

En consecuencia, los resultados de los indicadores financieros obtenidos de un VAN positivo de \$2.498 y una tasa interna de retorno del 23% superior a la tasa de descuento aplicada del 17%, se concluye que el proyecto de reposicionamiento hacia el mercado de turismo interno es viable financieramente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De la información recabada anteriormente en el estudio de mercado, propuesta estratégica y análisis financiero, en el cual se proyectó la demanda para 3 años posteriores, se ratificó que el turismo interno constituye la base del negocio y que el potencial de crecimiento e incremento de ventas de la Hostería Loma Larga se sustenta en este tipo de turismo. Este aspecto justificó integralmente la elaboración de un plan de marketing para el reposicionamiento hacia el turismo interno de la Hostería, ubicada en Cayambe. Se utilizó adecuadamente el término de reposicionamiento puesto que durante algunos años con otra administración se quiso posicionar en el turismo receptivo, con algunas limitaciones en los logros alcanzados y sobre todo en las opciones futuras de desarrollo empresarial.
- El estudio de mercado determinó las características de la demanda y también el comportamiento del cliente para este tipo de Hostería, con lo cual se definió la oportunidad de negocio orientando al establecimiento a satisfacer las necesidades de esparcimiento de la rutina cotidiana de sus clientes en un ambiente rodeado de naturaleza y las atracciones que le proporciona una hostería, entre cuyas principales atracciones que se ofrecen son las cabalgatas y la vista panorámica al nevado Cayambe y a la ciudad, en un ambiente acogedor. Esto, sin contar con la reconocida gastronomía en instalaciones de primera categoría.
- Se logrará el reposicionamiento de la Hostería en los próximos 3 años gracias a la ampliación de instalaciones, como la construcción de nuevas habitaciones y la adecuación de baterías sanitarias, para aprovechar la sobredemanda registrada en fines de semana y días feriados y poder aceptar reservas que se han tenido que rechazar por no contar con la suficiente capacidad instalada de habitaciones. Se produce esta problemática de manera recurrente fundamentalmente en los meses de

mayor demanda como agosto, julio y diciembre; se construirán una suite y una habitación normal; esto ayudará a evitar que se rechacen las reservas. También se adecuarán baterías sanitarias fuera de la casa para las personas que realizan camping brindando facilidades a esta actividad que se encuentra en crecimiento.

- Los Full Days o Full Packs como también se los llama dinamizarán las finanzas de la empresa y constituyen un referente publicitario importante para todos los servicios que presta la Hostería, incluido el de alojamiento.
- Se observó que de manera preferente el turista que proviene de otras latitudes visita la Hostería en días que disminuye el turismo interno; este turista es quien ocupa el servicio de “paquetes turísticos” y el servicio de transfer. Según los resultados de la encuesta y el análisis de la propuesta de mejora se confirma que se satisface la demanda del turismo externo entre semana debido a que el turista interno solo vacaciona fines de semana o feriados debido a sus múltiples ocupaciones entre semana.
- Los resultados de la matriz MAFE (Matriz Analítica de Formación de Estrategias) justifica la construcción de las habitaciones para abastecer la demanda solicitada; y dentro de la Matriz IE (Factores Internos y Externos) que ubica la cuantificación total de las Matrices EFE y EFI en el primer cuadrante lo que informa que los resultados caen en el cuadrante de crecer, construir y desarrollarse, utilizando estrategias intensivas y de integración.
- En períodos anteriores el principal canal de promoción y publicidad fue el de reservas mediante aplicaciones digitales internacionales como Booking.com y TripAdvisor, con limitado uso de redes sociales y página web. Para los 3 años proyectados, el plan de marketing propone mayor uso en el campo digital de redes sociales como Facebook y WhatsApp. La gran diferencia al promocionar la Hostería radicó que al momento en que las personas optan por las “apps de reservas” como

Booking.com, esa aplicación percibe en promedio un 30% del total de la reserva, lo que no sucede con Facebook, ya que por este medio de promoción la hostería se queda con el 100% del valor de la reserva lo cual se convierte en beneficio y ganancia para la misma. También se propone marketing directo mediante página web, correo electrónico, material POP distribuido en ferias de turismo, a los floricultores de la zona y redes sociales. Se publicitarán productos del servicio de bar- restaurant de acuerdo con el tipo de festividad.

- A fin de fortalecer el turismo interno tanto entre los días de baja ocupación como de publicidad de La Hostería Loma Larga, se aplicará una política de precios donde se especifica que al turista interno que visite la Hostería se le otorgará un 15% de domingo a jueves con el fin de captar mayor cantidad de visitantes de la zona, como floricultores; esto principalmente en el alojamiento. Esto nos permite motivar en su mayoría al turista interno para así promocionar la exquisita comida, el hermoso paisaje y las múltiples atracciones que otorga la Hostería.
- Los resultados del trabajo de titulación demuestran la viabilidad financiera de las acciones de marketing propuestas para ser implementadas y de otras inversiones paralelas para satisfacer cuellos de botella y necesarias para que el plan de reposicionamiento concluya con indicadores favorables de rentabilidad como el de Valor Actual Neto y de Tasa Interna de Retorno, obtenidos a partir de un flujo de ingresos y egresos debidamente justificado.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Estudio de Mercado de la Hostería Loma Larga

1. DATOS DEL ENCUESTADO:

1.1 Lugar de procedencia Ciudad: _____

País: _____

1.2 Marque con una X sobre la casilla que corresponda

Edad (años)	Menos de 20	21-30	31-40	41-50	Más de 51
Ingresos familiares (\$)	Menos de \$1000	\$1001 a \$2000	\$2001 a \$3000	\$3001 a \$4000	Más de \$4001
Su visita la	Individual	En Familia	En pareja	Amigos	

1.4 Frecuencia de visitas a Hosterías:

	LOMA LARGA	OTRAS
Número de visitas anuales		

2. CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS/ SERVICIOS CONSIDERA NECESARIAS EN UNA HOSTERÍA:

Atención de Recepción	
Atención de Bar-Restaurant	
Internet	
Tv cable	
Parqueadero amplio	
Área de Bar-Restaurant	
Amplias áreas verdes para caminar, observar y montar a caballo	
Estado y mantenimiento de las instalaciones	
Salas de entretenimiento (pingpong, fútbolín, juegos de mesa, chimenea, mecedoras, hamacas)	
Habitaciones	
Jacuzzi	
Baños	
Canchas (ecuavoley/indorfutbol)	
Camping – Picnic – Parrilla	

Ubicación	
Señalización en la vía de acceso	
Habitaciones con vista panorámica y paisaje	
Seguridad dentro de las instalaciones	
Ambiente acogedor	
Armonía con la naturaleza	
Otros (especifique)	

**SI USTED NO HA VISITADO LA HOSTERÍA LOMA LARGA, LE PEDIMOS
CONTESTAR A PARTIR DEL NUMERAL 5**

**3. SI USTED HA VISITADO LA HOSTERÍA LOMA LARGA, DE LAS
SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS/ SERVICIOS COMO LA
CALIFICARÍA (califique de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente, con una X
sobre la casilla que corresponda)**

	1	2	3	4	5
Atención de Recepción					
Atención de Bar-Restaurant					
Internet					
Tv cable					
Parqueadero amplio					
Área de Bar-Restaurant					
Amplias áreas verdes para caminar, observar y montar a caballo					
Estado y mantenimiento de las instalaciones					
Salas de entretenimiento (pingpong, futbolín, juegos de mesa, chimenea, mecedoras, hamacas)					
Habitaciones					
Jacuzzi					
Baños					
Canchas (ecuavoley/indorfutbol)					
Camping – Picnic – Parrilla					

Ubicación					
Señalización en la vía de acceso					
Habitaciones con vista panorámica y paisaje					
Seguridad dentro de las instalaciones					
Ambiente acogedor					
Armonía con la naturaleza					

4. ¿CÓMO SE ENTERÓ USTED DE LA HOSTERÍA?

Redes sociales	
Booking.com- TripAdvisor	
Recomendaciones	
Señalización de la Hostería en la vía	
Otros (indique cual):	

5. ¿POR QUÉ RAZÓN PREFERIRÍA UNA HOSTERÍA DE PRIMERA CATEGORÍA SITUADA A 10 MINUTOS DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, QUE LE OFRECE LOS SERVICIOS/ CARACTERÍSTICAS ANTERIORMENTE MENCIONADOS?

Servicio de restaurant	
Servicio de restaurant + alojamiento	
Servicio de restaurant + alojamiento + paquetes turísticos	
Camping – Parrilladas - Picnic	

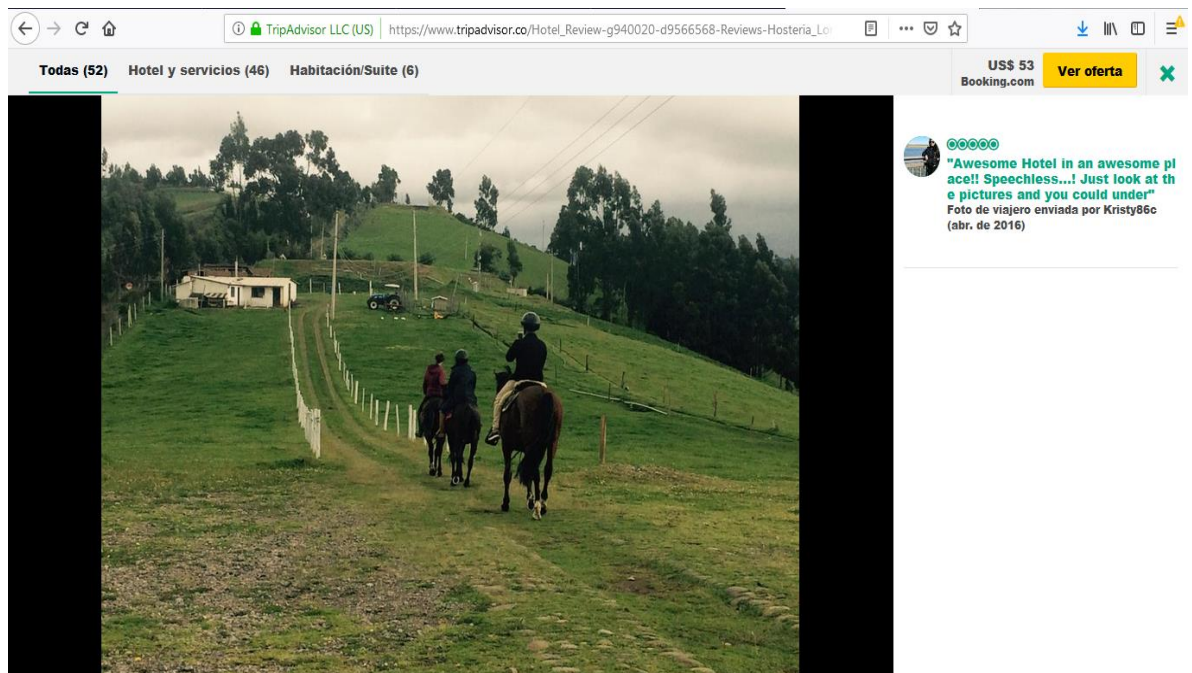
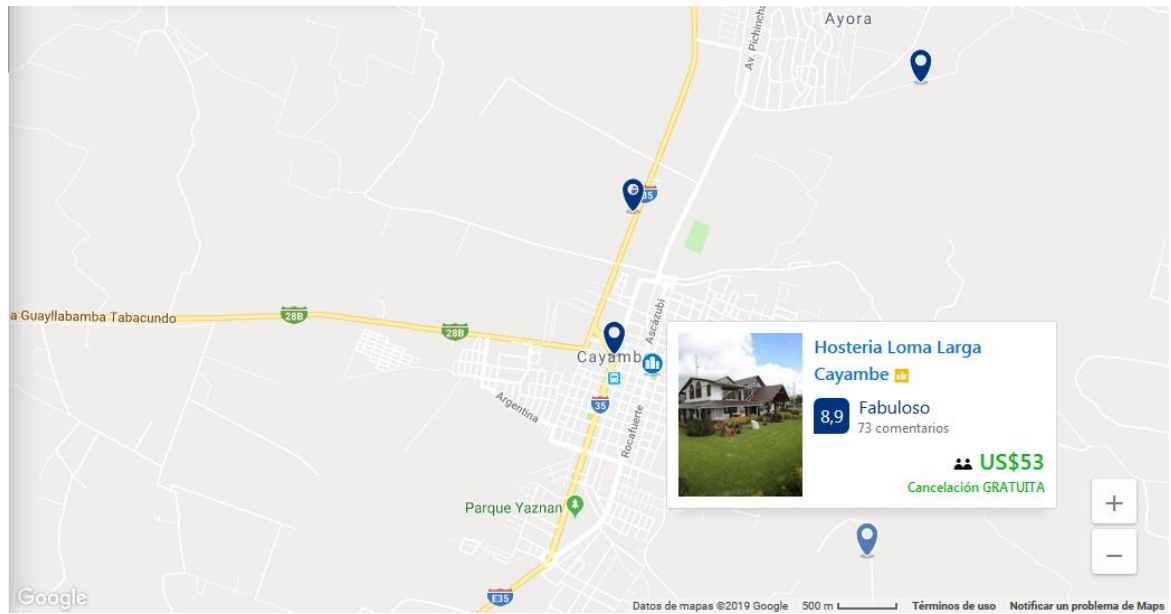
6. PREDISPOSICIÓN DE PAGO- PRECIOS

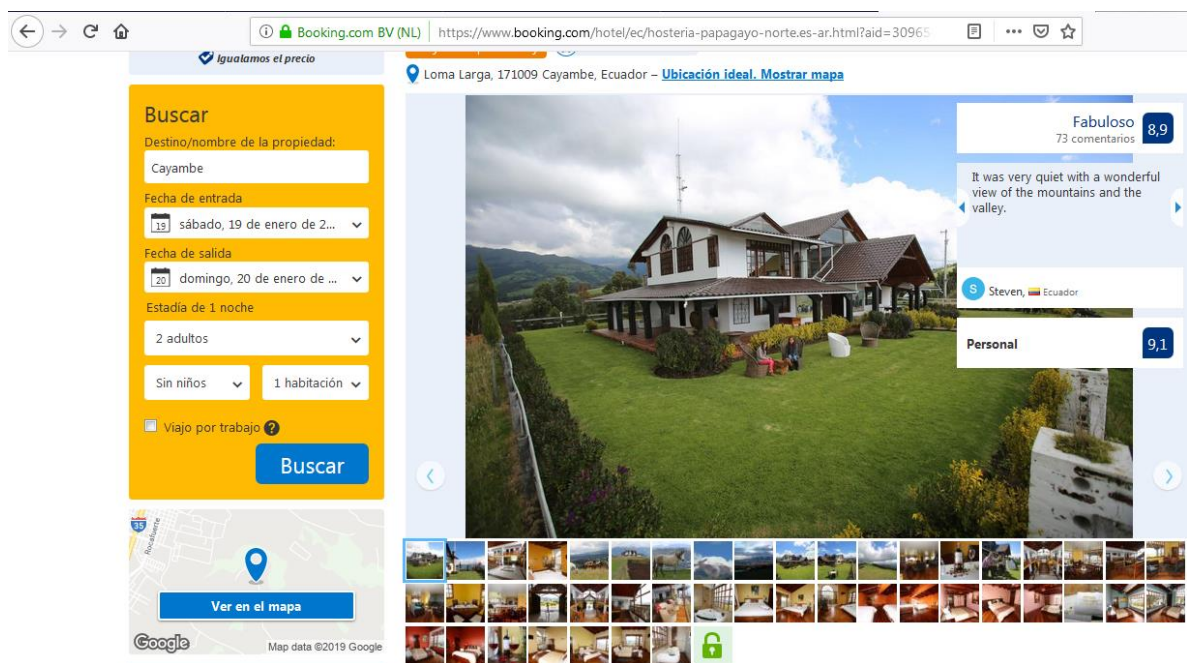
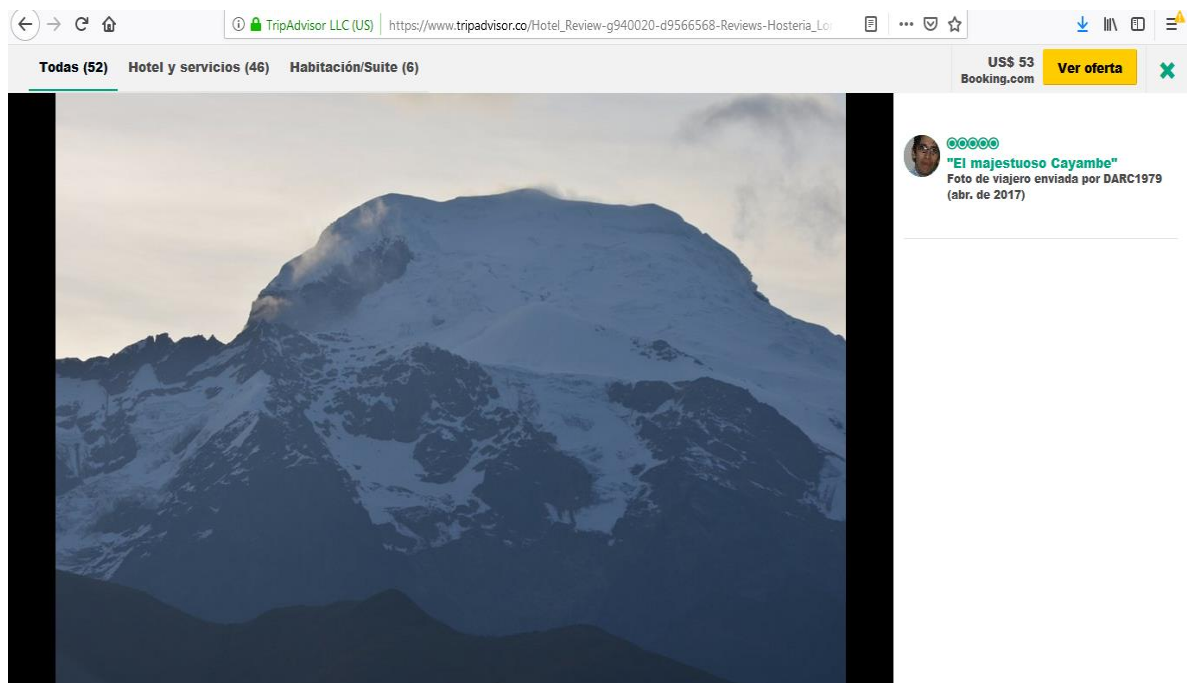
TIPO DE ALOJAMIENTO (*)			
Habitación normal (2p)	50	60	70
Suite (hasta 2p) con Jacuzzi	75	85	95
Habitación familiar (hasta 4p)	80	90	100

Precio por persona en habitación normal: \$40 y en suite con jacuzzi \$50

(*) Todas las tarifas incluyen desayuno americano

Anexo 2: Material publicitario de aplicaciones digitales internacionales de reservas





Alrededores del alojamiento – Ubicación ideal. Mostrar mapa

Ver disponibilidad

A los huéspedes les encantó caminar por el barrio

Belleza natural

Cayambe Volcano Montaña

20 km

San Pablo Lake Lago

40 km

Aeropuertos más cercanos

Aeropuerto internacional Mariscal Sucre

31 km

Lo que más les gusta a los viajeros de esta ubicación:

"La vista es hermosa el lugar muy bonito y cómodo "

F Francisco
Ecuador

9.1

"excelente lugar, hermosos paisajes, lugar perfecto con novia perfecta"

A Alexis
Ecuador

10

"La ubicación de la hostería es privilegiada por la vista y lo mejor de todo es petfriendly"

D David
Ecuador

10

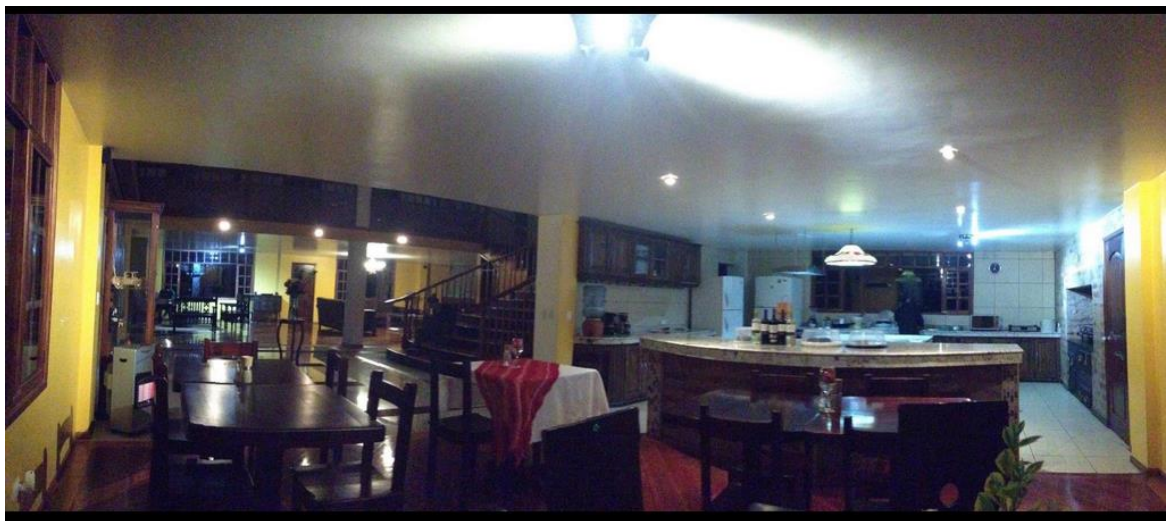
1 restaurante en el lugar

Restaurante

Menú: A la carta

The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The active tab is 'Booking.com: Hoteles en Cay...' displaying the amenities and services for 'Lodge Hosteria Loma Larga'. The page is organized into several columns with icons representing different categories of amenities.

- Baño:**
 - Papel higiénico
 - Ropa de cama
 - Toallas
 - Bañera o ducha
 - Baño privado
 - Artículos de aseo gratuitos
 - Secador de pelo
- Vistas:**
 - Vista a la montaña
 - Vista al jardín
 - Vista
- Exteriores:**
 - Zona de picnic
 - Mobiliario exterior
 - Terraza/solárium
 - Parrilla
 - Terraza
 - Jardín
- Instalaciones de bienestar:**
 - Hidromasaje/jacuzzi
- Mascotas:**
 - Gratis:** Se admiten. Gratis.
- Comida y bebida:**
 - Fruta (costo adicional)
 - Vino/Champán (costo adicional)
 - Menú para menores (costo adicional)
 - Menú light (a pedido)
 - Bar
 - Restaurante
 - Muy buen** café
- Internet:**
 - Gratis:** Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todo el establecimiento. Gratis.
- Estacionamiento:**
 - Gratis:** Hay parking gratis privado en el establecimiento. No es necesario reservar.
 - Estacionamiento adaptado para personas con movilidad reducida
 - Estacionamiento en un garaje
 - Estacionamiento vigilado
- Transporte:**
 - Transfer al aeropuerto
 - Transfer desde el aeropuerto
- Servicios de recepción:**
 - Check-in/check-out rápido
- Oferta de ocio y servicios para familias:**
 - Canales de TV para menores
 - Juegos de mesa/puzzles
- Servicios de limpieza:**
 - Servicio diario de limpieza
 - Servicio de planchado (costo adicional)
 - Servicio de lavandería (costo adicional)
- Instalaciones de negocios:**
 - Fax/fotocopiadora (costo adicional)
 - Centro de negocios
- General:**
 - Servicio de transfer
 - Zona TV/salón compartidos
 - Transfer al aeropuerto (costo adicional)
 - Servicio de transfer (costo adicional)
 - Zona de fumadores
 - Prohibido fumar en todo el establecimiento
 - Calefacción
 - Almuerzos para llevar
 - Caja fuerte
 - Suite matrimonial



Anexo 3: Material fotográfico y publicitario



Hostería Loma Larga



Promoción Full Day

Adultos \$25	Parrillada Bebida Cabalgata Chocolate con Bizcocho	Niños \$18
------------------------	---	----------------------

Promoción Camping

Adultos \$20	Pizza + Bebida Dasayuno Área para fogata Aceptamos Mascotas	Niños \$15
------------------------	--	----------------------

Precios incluyen IVA
Reserva 095 8732684 hosterialomalarga@gmail.com



Habitación Matrimonial

\$60

Precio por Pareja



Habitación Familiar

\$75 x 3 personas
\$100 x 4 personas
\$120 x 5 personas





6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

AMA, A. M. (1937). *American Marketing Association*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

Apuntes de Turismo. (2013). Obtenido de <http://apuntes-turismo.blogspot.com/2013/09/la-oferta-y-la-demanda-turistica-el.html>

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>

Banco Mundial. (2017). Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincia. (2013). *GENERACIÓN DE GEOINFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN*. Cayambe.

Hostería Loma Larga. (Junio de 2018). *Hostería Loma Larga*. Obtenido de <https://lomalargacayambe.com/>

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7058/1/UPS-ST000527.pdf>. (01 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7058/1/UPS-ST000527.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2018). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Jaime Rivera Camino, R. A. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid.

Kinnear, C. &. (1998). *Investigacion de Mercados*. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/valencia_t_p/capitulo4.pdf

Kottler, P. (1998). *Mercadotecnia*. México: PHH.

Marco, M. A. (2011). <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5525/1/TESIS%20DEFINITIVA.pdf>. Recuperado el 14 de Agosto de 2018, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5525/1/TESIS%20DEFINITIVA.pdf>

Philip Kotler, G. A. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson.

Servicio de Rentas Internas. (Junio de 2018). Obtenido de
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Taylor, K. (1998). *Investigación de Mercados*. México: Mc-Graw Hil. Recuperado el 15 de Agosto de 2018

Páginas Web

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10547/Diagn%c3%b3stico%20de%20la%20econom%c3%ada%20local%2c%20el%20caso%20del%20cant%c3%b3n%20Cayambe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

http://cayambeturismo.gob.ec/pages/lugares_turisticos.html

https://www.tripadvisor.co/Tourism-g940020-Cayambe_Pichincha_Province-Vacations.html

<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis166.pdf>

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1722/1/T-ESPE-019350.pdf>

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2210/1/T0530-MBA-Izurieta-Estudio%20de%20mercado.pdf>